







Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115486177>













# Canadian Heritage

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

CA1  
FN  
-E77

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-98  
ISBN 0-660-62485-0





# Canadian Heritage

2004-2005 Estimates

Report on Plans and Priorities

**Minister of Canadian Heritage**

**Minister responsible for Status of Women**





Minister  
of Canadian Heritage



Ministre  
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5

It is an honour for me to have been appointed Minister of a Department that plays such a significant role in the lives of all Canadians. There is a new sense of pride about what Canada is, what it has achieved, and what it might achieve in this new century that holds such promise. Above all, Canadians realize that our successes flow from Canada's distinctive social model, founded on linguistic duality, cultural diversity and inclusive social policy.



The plans and priorities outlined in this report stem from a deep understanding of the challenges and opportunities presented by the Canadian model. The Department's programs are designed to nurture creativity in all its forms, and encourage participation in the rich cultural life of Canada. Our programs – whether in the realm of the performing arts, Aboriginal languages and cultures, sport or heritage preservation – reach out to all Canadians.

The Department's vision of a cohesive and creative Canada cannot be realized without the assistance of many partners and active stakeholders. Throughout this report, we have highlighted areas where we will work with portfolio agencies, other departments, non-government organizations, the voluntary sector, and other levels of government and community-based stakeholders to realize Canada's enormous potential.

The goals outlined in this *2004-05 Report on Plans and Priorities* are ambitious. So are the goals Canadians set for themselves in this time of change. Together, we can harness the energy and confidence that characterize this important time in our country's evolution.

Liza Frulla





## MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT


I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the **Department of Canadian Heritage**.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *2004-2005 Departmental Report on Plans and Priorities Preparation Guide*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

  
Judith A. LaRocque  
Deputy Minister

  
Date





## Table of Contents

<b>1. Departmental Overview</b>	<b>1</b>
Mandate, Roles and Responsibilities	1
Accountability Structure	3
Strategic Objectives and Business Lines	4
Departmental Planned Spending	5
Raison d'être	6
Department's Partners	6
Planning Overview	7
Strategic Framework	9
<b>2. Plans And Priorities By Strategic Objective</b>	<b>11</b>
Strategic Objective: 1 : Canadian Content	11
Strategic Objective: 2 : Cultural Participation and Engagement	16
Strategic Objective: 3 : Connections	20
Strategic Objective: 4 : Active Citizenship and Civic Participation	22
Results for Canadians - Striving for Management Excellence	24
<b>3. Financial Information</b>	<b>27</b>
Planning, Reporting and Accountability Structure	27
Table 3.1: Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE) by Business Line	29
Table 3.2: Summary of Transfer Payments	30
Table 3.3: Details on Transfer Payments Programs	31
Table 3.4: Foundations	39
Table 3.5: Source of Respendable and Non-respendable Revenue	47
Table 3.6: Net Cost of Program for the Estimates Year	48
Table 3.7: Loans, Investments and Advances (Non-budgetary)	48
Table 3.8: Portfolio Resources	49
<b>4. Other Information</b>	<b>51</b>
Statutes Administered, in Whole or in Part, by the Canadian Heritage Portfolio	51
Department of Canadian Heritage Points of Service	53
Contacts for Further Information	54





# 1. Departmental Overview

## Mandate, Roles and Responsibilities

The *Department of Canadian Heritage Act* sets out the mandate that the Department plays in Canadian cultural and civic life. Specifically, the Minister of Canadian Heritage and Minister responsible for Status of Women, assisted by the Minister of State (Multiculturalism) and the Minister of State (Sport), and supported by the Department, is responsible for policies and programs relating to broadcasting, cultural industries, arts, heritage, official languages, Canadian identity, citizens' participation, youth, multiculturalism and sport.

The Department provides services from 26 points of service located at its headquarters and in five regions. In addition, five Cultural Trade Development Officers are located outside the country to stimulate international cultural trade. The Department also manages five Canada Places and a comprehensive Web site (<http://www.canadianheritage.gc.ca>).

### *The Canadian Heritage Portfolio*

The Canadian Heritage Portfolio, including the Department and 19 organizations and Crown corporations, plays a central role in supporting cultural and civic activity in Canada. The Portfolio agencies and Crown corporations are among the key Canadian institutions that support cultural and artistic expression: creating, promoting, regulating and disseminating Canadian choices to Canadians; and preserving and protecting Canada's culture and shared history.

The Canadian Heritage Portfolio includes 19 organizations:

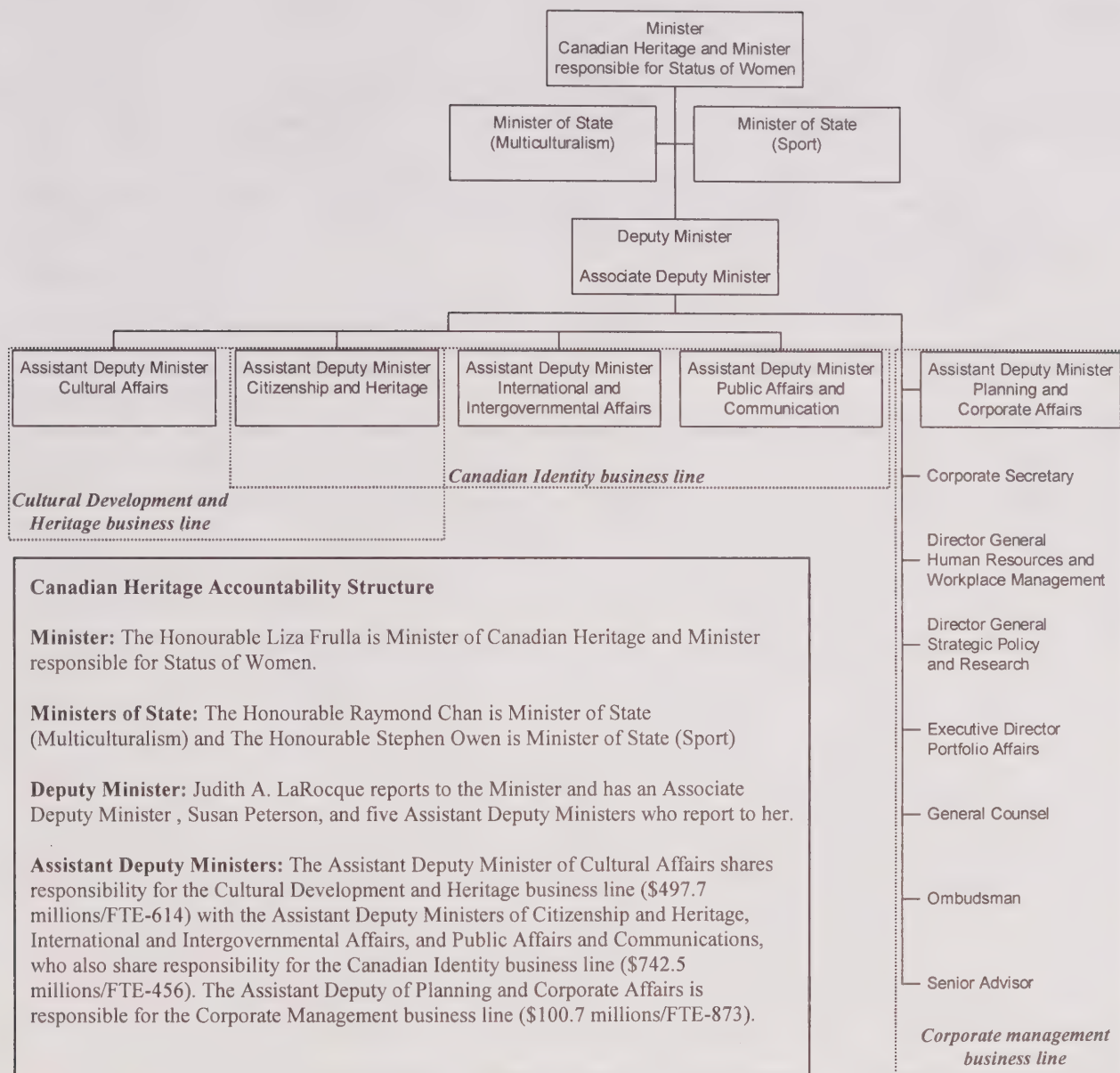
- **the Department of Canadian Heritage**, including the Canadian Conservation Institute and the Canadian Heritage Information Network;
- **ten Crown corporations**: the Canada Council for the Arts, the Canada Science and Technology Museum, the Canadian Broadcasting Corporation, Telefilm Canada, the Canadian Museum of Civilization, the Canadian Museum of Nature, the Canadian Race Relations Foundation, the National Arts Centre, the National Capital Commission and the National Gallery of Canada;
- **five departmental agencies**: the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (an independent regulatory agency), the Library and Archives Canada, the National Battlefields Commission, the National Film Board of Canada and Status of Women Canada;



- in addition to our cultural mandate, the Portfolio includes the Public Service Commission, which reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage and the Public Service Staff Relations Board. The restructuring of government undertaken in 2003, which added the Public Service Staff Relations Board to the Canadian Heritage Portfolio, enriched our goal of building a Canada that will be strong, diverse and cohesive. Further to this restructuring, the Parks Canada Agency became part of the Environment Canada Portfolio;
- the remaining Portfolio organization is the **Canadian Cultural Property Export Review Board** which is a discrete board that operates as an administrative tribunal. The Department of Canadian Heritage provides the Secretariat to the Board.

The Department and each departmental agency produce an individual Performance Report. The Crown corporations prepare annual reports. The Minister of Canadian Heritage is responsible for ensuring that the major orientations of the agencies and crown corporations within the Portfolio support the Government's goals and priorities. The Minister is also responsible to Parliament for the resources allocated to all organizations in the Portfolio.

## Accountability Structure





## Strategic Objectives and Business Lines

(\$millions)

Business Lines	Canadian Content	Cultural Participation and Engagement	Connections	Active Citizenship and Participation	Total
Cultural Development and Heritage	317.3	179.2	1.2	-	497.7
Canadian Identity	-	299.9	117.4	325.2	742.5
Corporate Management	31.0	54.0	6.1	9.7	100.8
<b>Total Department</b>	<b>348.3</b>	<b>533.1</b>	<b>124.7</b>	<b>334.9</b>	<b>1,341.0</b>

## Departmental Planned Spending

(\$ millions)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
Budgetary Main Estimates (gross)	968.7	<b>1, 131.8</b>	862.8	865.0
Non-budgetary Main Estimates (gross)	0.01	<b>0.01</b>	0.01	0.01
Less: Respendable Revenue	4.7	<b>4.7</b>	4.7	4.7
<b>Total Main Estimates</b>	<b>964.0</b>	<b>1,127.1</b>	<b>858.1</b>	<b>860.3</b>
<i>Adjustments</i>				
Action Plan for Official Languages	14.3	-	-	-
Aboriginal programs for youth, women and representative organizations	27.2	-	-	-
Canadian Television Fund	87.5	<b>37.5</b>	100.0	-
Grant to Trans Canada Trail Foundation	15.0	-	-	-
National Aboriginal Achievement Foundation	12.0	-	-	-
Realignment of resources	0.7	-	-	-
Urban Multipurpose Aboriginal Youth Centres	-	-	25.0	25.0
Canada Magazine Fund Reallocation	-	-	10.0	10.0
2010 Olympic and Paralympic Winter Games	-	<b>101.4</b>	73.3	54.5
Development of excellence in the Canadian Sport System	-	<b>60.0</b>	10.0	10.0
Aboriginal Languages & Culture	-	<b>5.0</b>	17.5	20.0
Miscellaneous	7.7	<b>9.9</b>	0.6	0.6
<i>Total Adjustments*</i>	<b>164.4</b>	<b>213.8</b>	<b>236.4</b>	<b>120.1</b>
<b>Net Planned Spending</b>	<b>1,128.4</b>	<b>1,340.9</b>	<b>1,094.5</b>	<b>980.4</b>
Less: Non-respendable Revenue	59.3	<b>58.0</b>	58.0	58.0
Plus: Cost of Services Received Without Charge	25.1	<b>24.6</b>	24.6	24.6
<b>Net Cost of Program</b>	<b>1,094.2</b>	<b>1,307.5</b>	<b>1,061.1</b>	<b>947.0</b>
<b>Full Time Equivalents</b>	<b>2, 087</b>	<b>1, 943</b>	<b>1, 769</b>	<b>1, 770</b>

\* These amounts are linked to a series of planned initiatives that will be the subject of consultation with various stakeholders.



## **Raison d'être**

The Department of Canadian Heritage seeks to contribute to a cohesive and creative Canada in which all Canadians have opportunities to participate in Canada's cultural and civic life. The four pillars that support our raison d'être – 1. Canadian content, 2. cultural participation and engagement, 3. connections, and 4. active citizenship and civic participation – help give shape to policies, programs and services offered to Canadians.

## **The Department's Partners**

The agencies and Crown corporations of the Canadian Heritage Portfolio are major partners of the Department. Canadian Heritage works with the Portfolio to implement a coherent and integrated perspective on governmental priorities and policy objectives. Key areas of Portfolio cooperation include the digitization of cultural holdings; national and international cultural promotion and joint participation in major events; participation in the Government Online initiative; and the inclusion of young Canadians in their communities, and in artistic and heritage activities.

To ensure more effective use of departmental resources, Canadian Heritage will continue to pursue a collaborative approach to federal-provincial-territorial relations. The Department will continue to work with community partners, the private sector, and other levels of government, in pursuing its objectives. The Department will also maintain our strong relationships with federal departments that address other facets of our objectives and priorities.

## Planning Overview

Canadian Heritage's initiatives are funded primarily through grants and contributions, and the Department abides by the terms and conditions set out for each.

Canada's diversity represents a vast pool of creative ideas - particularly when combined with our leadership in information and communication technologies. Our economy is shifting to place an ever greater emphasis on creativity as the central determinant of values and the source of innovation. This emphasis is magnified by the remarkable consensus among Canadians across the country on the importance of four core values: shared community and mutual responsibility; respect for diversity and equality; importance of choice and quality of life; and democratic ideals and accountability. Taken together, these core values reinforce the importance to Canadians of a strong social agenda - and for continued deliberate leadership in strengthening the fabric of our country. They also begin to define the key opportunities and challenges in realizing the underlying potential of a new Canada.

The Department's direction is influenced by the realities that shaped Canada and continue to form it as it moves into the 21<sup>st</sup> century. Characterized by our linguistic duality and cultural diversity, our vast size, the face of Canada is changing. Our diversity continues to increase, with immigration becoming a significant factor in our population growth. Like most countries around the world, we are becoming increasingly urbanized: from 65 percent in 1971 to 80 percent in 2001. The engine of our economy is shifting to knowledge-based industries, and we are exceptionally well positioned to attract a growing number of creative people who will fuel the knowledge economy in the future and keep us in the forefront of the global information economy. Canadian Heritage is actively planning for this new Canada.

The Department's mission - as expressed in our *Raison d'être* - is fundamentally concerned with the social foundations of Canada. As a country, we face the ongoing challenge of remaining diverse and inclusive while ensuring that individuals are sufficiently connected for meaningful civic and cultural participation. Because Canada has no single founding mythology, and has a relatively small, diverse population, we can never take for granted our sense of country. Deliberate efforts are required to connect Canadians. Through regional offices, public consultations and public opinion research, the Department continues to stay in touch with Canadians in a continuing effort to improve our services.

To help strengthen the unique societal model that we have developed, Canadian Heritage will continue to fund initiatives that encourage Canadians to express themselves creatively, participate in cultural activities and remain engaged in the life and stories of the country.

Among the challenges that threaten the continued evolution of a cohesive and creative Canada are: the fragmentation that can occur within a country as diverse as ours compounded by recent

world events: the disengagement of citizens from the country's political institutions; and the fact that globalization while providing clear benefits also presents new challenges for public policies aimed at ensuring Canadians have access to Canadian cultural content.

These challenges have been on the Department's horizon for several years, and through its ongoing effort to develop an integrated approach to overcoming them, three strategic priorities have been introduced in the past fiscal year. These priorities have been developed in concert with other departments, and Canadian Heritage will work in tandem with these partners and other stakeholders, as required, to deliver programs that will help realize Canada's potential. These are:

*Vibrant and Creative Communities* – Realizing the benefits of diversity and creative excellence in Canadian cities and throughout Canada's diverse communities.

*Shared Citizenship* – Bringing Canadians together as citizens, and ensuring citizen engagement, access, participation and inclusion for all Canadians.

*A Confident and Competitive Voice at Home and Abroad* – Fostering innovation, excellence and prosperity, and projecting Canadian culture abroad, through a strong cultural sector and international leadership.

Together, these priorities outline a vision of Canada as a country that can take advantage of its unique assets to be among the most cohesive and creative societies in the 21<sup>st</sup> century.

As a department, one of our biggest challenges is how to gauge our success. Measuring performance in social development can be difficult since the changes sought in the social fabric of a country are typically incremental. Results can often be seen most clearly in the long term. For the Department's initiatives related to participation, attendance, sales, youth exchanges and the Community Partnerships Program, performance measures have been developed to offer both an immediate and long-term context.

These performance measures will demonstrate the results achieved by program areas over time. For those initiatives where awareness, perception and appreciation are factors, public opinion polling will provide measurement data.

The Department strives for management excellence and makes its work as transparent as possible ensuring that Canadians can see their tax dollars at work. In delivering programs that help us realize the goals outlined under each of our three overarching priorities Canadian Heritage will continue to be mindful of the challenge it shares with all other departments: to provide the utmost value for Canadians.



# CANADIAN HERITAGE Strategic Framework

## Mission

### Towards a More Cohesive and Creative Canada

To contribute to a cohesive and creative Canada in which all Canadians have opportunities to participate in Canada's cultural and civic life

#### Strategic Objectives

#### Results for Canadians

##### Canadian Content

Promoting the creation, dissemination and preservation of diverse Canadian cultural works, stories and symbols reflective of our values and aspirations

-1-

Canadian content that is reflective of Canada's diverse society is created and produced

-2-

Canadian content is available and accessible in domestic and international markets

-3-

Canada's diverse cultural and natural heritage is preserved for Canadians now and in the future

##### Cultural Participation and Engagement

Fostering access to and participation in Canada's cultural life

-4-

Canadians have access to a diverse range of Canadian voices and experiences.

-5-

Canadians of all backgrounds participate in culture and sport experiences

-6-

Canadians excel domestically and internationally in culture and sport

##### Connections

Fostering and strengthening connections among Canadians and deepening understanding across diverse communities

-7-

Canadians of all backgrounds interact across diverse communities

-8-

Canadians understand and value diversity in Canadian society

##### Active Citizenship and Civic Participation

Promoting understanding of the rights and responsibilities of shared citizenship and fostering opportunities to participate in Canada's civic life

-9-

Canadians of all backgrounds understand and value their citizenship

-10-

Canadians of all backgrounds are engaged in community and civic life

Striving for Management Excellence



## 2. Plans and Priorities by Strategic Objective

### Strategic Objective 1:

#### Canadian Content

---

**Promoting the creation, dissemination and preservation of diverse Canadian cultural works, stories and symbols reflective of our past and expressive of our values and aspirations**

---

Contributing to a cohesive and creative Canada, Canadian Heritage works to develop opportunities and provide avenues for Canada's distinctive voice to be heard, both at home and abroad. The Department's initiatives foster the growth of environments that attract diverse, creative people and nurture innovative ideas. It also helps build the infrastructure that allows creators to share their work and funds programs that protect works that are distinctly Canadian.

Over the next three years, the Department will strengthen the legislative, regulatory and policy framework for Canada's cultural sector. One key activity for the Department in the next year will be the evaluation of a number of programs introduced in 2001 as part of the *Tomorrow Starts Today* cultural package in order to rejuvenate our arts, culture and heritage programs. Assessing the results of these programs for Canadians will be key to decisions on future funding for the programs.

The creation of distinctively Canadian cultural works fulfills a key element of the Department's strategic priority, *Confident and Competitive Voice at Home and Abroad*. Canadian performing artists have had growing success at home and abroad. Twenty-three percent of records sold in Canada are by Canadians, and Canada's top 21 artists have sold more than \$12 billion worth of records around the world, making Canada the second largest source of music talent. Such success did not happen overnight; it is the result of sound policy decisions and timely investments through targeted programs. Continued stable investment in sound recording through the Canada Music Fund is essential to continued growth and success.

Canadian book and periodical publishers, which are mostly small-and medium-sized enterprises (SMEs), are successful in their markets, holding market shares of 40 and 50 percent respectively. Despite their success, Canadian publishers face challenges due to the small size and relative openness of the Canadian publishing market. Issues of competition, access to capital, human resource development, and succession planning preoccupy publishers. Building on past success, the Department will strive to develop strategies to build the capacity and strengthen the viability of Canadian publishing companies, with priority given to SMEs, Aboriginal, ethnocultural and minority official-language publishers.

Canadian periodicals provide Canadians with access to their own voices, knowledge of their own stories and a reflection of their own experiences. The Department recognizes the importance for Canadians to have access to a diverse range of Canadian periodicals, in particular ethnocultural



magazines and newspapers. Aboriginal periodicals, community newspapers, national and regional weekly newspapers, minority official-language periodicals and request circulation magazines. Enhanced distribution support for the publishers of such periodicals was announced in 2003, and the Department will continue to develop strategies in this regard.

Canada's cities are home and workplace to 80 percent of residents. Our six largest urban areas comprise 44 percent of our population, and the size of some cities exceeds some provinces, setting up an environment where the traditional adversarial relationship between different levels of government must give way to a relationship characterized by partnership and cooperation.

For Canada to lead in quality of life and international competitiveness, our communities must be creative and vibrant, drawing strength from the diversity of our population. We must place equal emphasis on our economic, environmental, social, and cultural foundations to create, develop and sustain successful communities that attract and nurture creative knowledge workers of the new century and inspire creative activities. The competitiveness of urban communities depends on this ability.

Building creative communities requires an understanding of, and support for the role of culture. Retaining heritage buildings, renovating existing cultural infrastructure or building new facilities, establishing conditions that allow artists to remain in communities, developing cultural tourism, fostering social cohesion through community projects, encouraging presenters to showcase diverse cultural heritage and artistic talent - these are some of the ways to build creative communities. As reported in the *2002-03 Departmental Performance Report*, work is continuing on the development of a comprehensive Heritage Policy Framework and Strategic Action Plan. The goal is a modern, inclusive approach to heritage needs, which would be the government's first comprehensive policy on the subject. In the short term, the Department will identify proposed federal roles, policy positions and priority actions.

Canadian Heritage currently supports arts and culture in communities in a myriad of ways. Over the next three years, particular emphasis will be given to strengthening the role of culture and creativity in building communities that can attract and sustain Canada's creative communities. The Department will contribute further by creating awareness of the role of culture in developing strong communities and by working in partnership with other federal departments and agencies and with other levels of government to achieve shared goals.

Canadian Heritage is committed to providing Canadians with cultural experiences that reflect the current fabric of our society. Visible minorities will constitute an estimated 20 percent of Canada's population by 2016, with the majority settling in major urban centres (Statistics Canada). Studies indicate, however, that not all members of communities are participating equally in opportunities for creative expression. The government has an opportunity to promote the strengthening and sharing of diverse voices within our various communities. Facilitating access to programs for artists and organizations from Aboriginal, culturally diverse, and minority official-language communities will ensure that the diversity of our society is reflected in the

artistic experiences available to Canadians. In strengthening our investment in the art born of other traditions we build creative and cohesive places, as well as a connected country - community by community, from one region to the next.

One of the primary challenges facing communities is making the transition to the digital economy. This challenge can take many forms – and if utilized strategically can be channelled as opportunities - from individual musicians seeking protection from downloading of their work to television networks facing the massive switch to high-definition digital programming to local communities across the country who wish to share their stories Online. While Canada is at the forefront of the global shift towards digital technologies for communications and entertainment, the government continues to have an important role to play in facilitating a beneficial transition to the digital economy for the cultural sector. Several activities will be undertaken in the current planning period to address this issue. These include: an increase in the creation of Canadian interactive digital cultural content on the Internet; the development of a legislative package on copyright reform; new policy development addressing how cultural industries are adjusting to the digital economy; and a study of the fairness of the existing structure of broadcast licencing fees.

In its response to the report on the review of Canada's broadcasting system the Standing Committee on Canadian Heritage tabled in Parliament in late 2003, the government highlighted several areas that require attention. In addition to the aforementioned licensing fee structure, these include: foreign ownership; the structure of the Canadian Television Fund (CTF); Aboriginal broadcasting; and various policies and mandates related to the Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission and the Canadian Broadcasting Corporation.

The Department will also propose amendments to the *Radiocommunication Act* in an effort to curb the piracy of satellite signals and strengthen the capacity of the Canadian broadcasting system. It will also develop options to modernize the legislation governing Telefilm Canada, and will focus on eliminating unnecessary duplication in the assessment and certification of Canadian content with respect to film and video by centralizing the certification process at the Canadian Audio-Visual Certification Office.

Recognizing the enormous potential that exists for Canada to become a global example of how to foster a creative community in this century, Canadian Heritage will, in this planning period, focus on reinforcing the foundation that already exists and build new channels to reach a broader audience. International expositions are one of the avenues through which the Department will reach out to Canada's multifaceted creative talents, fostering the creation of new cultural products and disseminating them to a broad international audience.

The Department will also build opportunities in foreign markets to enhance the viability of Canadian cultural products and services. This will address one of the primary components of the strategic priority of building *A Confident and Competitive Canadian Voice At Home and Abroad*.



Developing foreign markets for Canada's cultural products is a commercial imperative. As a market of just 31.8 million linguistically diverse people – Canada has difficulty sustaining the full potential of its arts and cultural sector on its own. To grow and prosper our creative community of artists and creators must have a global reach.

Canadian Heritage continues to collaborate with the Department of Foreign Affairs Canada and the Department of International Trade Canada to play a leading role in building support for a United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO) Convention on Cultural Diversity and is preparing for the intergovernmental negotiations that will begin in Fall 2004. The goal is the creation of a new convention that will help establish an international framework of ground rules that enable Canada and other countries to maintain policies that promote their culture while respecting the rules of the international trading system and ensuring markets for Canada's cultural exports. The immediate focus is on developing a draft convention for consideration at the 2005 UNESCO General Conference. Extensive consultative and technical work, domestically and internationally, will be required by both Canadian Heritage and the Department of Foreign Affairs Canada and the Department of International Trade Canada.

Canada will increase efforts to build and strengthen relationships with key policy- and decision-makers in the United States and the U.S. private sector. As our closest neighbour and ally, and the market for 96 percent of our cultural goods, the U.S. is obviously a critical partner for Canada on international cultural policy issues and a key target for Canada's hopes of expanding its creative exports. Working closely with the Department of Foreign Affairs Canada and the Department of International Trade Canada, Canadian Heritage will build on common ground in the cultural sphere to develop cultural bridges and understanding between Canada and the U.S.

In an effort to make the most of international business opportunities the Trade Routes Program, introduced in 2001 as a four-year, \$32-million pilot project was implemented to help Small Medium Enterprises and non-profit organizations in the arts and cultural sector. Trade Routes will continue to deliver coordinated export support to Canada's arts and cultural sector. Through its contributions program, information resources, and cultural trade advisers, the program ensures that arts and cultural SMEs have access to the full range of the government's international business development activities delivered under the Team Canada Inc. umbrella. The expansion of service delivery, in Canada and internationally, to arts and cultural SMEs will be an important component of the renewal as the program continues to focus on strategic export markets. A renewal of the Program would be the cornerstone of increasing Canada's arts and cultural sector's contribution to building a 21<sup>st</sup> century economy in Canada. The expansion of international markets for Canada's cultural exports would help ensure a vibrant domestic arts and cultural sector and position Canada as one of the global leaders in cultural goods and services.



The Department will continue to showcase Canadian cultural content and bring Canadian cultural work to Canadians and the world via Canada's virtual cultural gateway, Culture.ca, and will support the participation of cultural practitioners and professional artists through the continuing development of the Canadian Cultural Observatory and its interactive digital hub, Culturescope.ca.

## Strategic Objective 2:

### Cultural Participation and Engagement

---

#### Fostering access to and participation in Canada's cultural life

---

A country's culture does not belong simply to those who create works of art, manage arts organizations or entertain; culture is a part of all our lives. As Canadians, we come together around our literature, our music, our sporting events, our international expositions, our languages and traditions, and our shared geography. According to the Decima Study, *The Arts in Canada: Access and Availability*, 2002, 75 percent of us believe that arts and culture enrich our lives. In working towards our strategic priorities of *Vibrant and Creative Communities*, and *A Confident and Competitive Voice at Home and Abroad*, the Department initiates programs that invite Canadians to participate in our collective cultural experience.

Participating in our shared culture transforms our diversity into a national strength, and fuels our collective creativity. Whether it is on an indoor curling rink in small-town Manitoba, a soccer field in downtown Toronto or a makeshift outdoor hockey rink in Edmonton with 50,000 fans in attendance and millions more watching on TV, Canadians often bond through their love of sport.

As a nation, we believe in the power of sports, and we want that power to be used to build stronger, more vibrant communities. More than 90 percent of Canadians believe that community sport has a positive influence on youth (Decima, 2002), yet fewer than one in five are very confident that this potential is being realized today. In response, Canadian Heritage, through Sport Canada and in partnership with the Canadian Centre for Ethics in Sport, hosted *The Sport We Want Symposium* in 2003, and will be developing a follow-up strategy in the context of the Canadian Strategy for Ethical Conduct in Sport. The goal is to promote community sport leadership that reflects core values such as respect, honesty, fair play, discipline, commitment and effort.

The Department is committed to supporting the transition of the National coaching Certification Program from its traditional knowledge-based approach to one based on the achievement of coaching competencies. This transition will include a new education model that addresses the development and delivery of training programs for community coaches and instructors based on the needs of participants.

Sports and culture can also work hand-in-hand, as seen in the Jeux de la Francophonie, which took place in Ottawa Gatineau in 2002, the 2003 World Road Cycling Championships in Hamilton, and in the Olympics and Paralympics, where a cultural component is increasingly important and will be highlighted at the 2010 Winter Olympic and Paralympic Games. As a result of Canada's successful Bid winning the right to host the Olympic and Paralympic Winter Games in Vancouver and Whistler in 2010, a Federal Secretariat has been created within the

Department of Canadian Heritage to lead and coordinate federal government involvement, including the provision of essential government services in such key areas as security, customs and immigration, as well as to develop a solid and coherent government of Canada strategy in the planning and hosting of the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games.

The Department will move toward a better planned and coordinated approach to the process of bidding and awarding bids to host international sporting events in Canada by implementing an International Sport Event Hosting Strategy. The strategy will allow for fiscally responsible decisions, strengthen the athlete development system throughout Canada, and create sport, economic and community benefits.

The Department also recognizes that Aboriginal people, Canadians with a disability and women and girls are under-represented in sport. Using the framework provided by the Canadian Sport Policy – adopted jointly by the federal, provincial and territorial governments in 2002 – and the funds allocated in the 2003 federal budget, initiatives are being established to increase the rates of participation for under-represented groups in sport through the Department's Sport Participation Development Program and bilateral agreements with provinces and territories. Within the general direction of the Canadian Sport Policy, the Department will develop an Aboriginal Sport Policy with the objective of improving the status of Aboriginal sport in coming years.

In partnership with the Canadian International Development Agency (CIDA), the Department has demonstrated that sport can be a successful tool for personal and social development at the international level. Through the Canadian Sport Leadership Corps and the Commonwealth Sport Development Program, countries in Africa and the Caribbean have benefited from Canadian expertise and financial resources to promote and encourage development through sport. These programs will continue to be in place for 2004-05.

The Department will also play a lead role in the development of a UNESCO convention on anti-doping in sport. The draft convention will be discussed by ministers and senior officials at the International Conference of Ministers and Senior Officials responsible for Physical Education and Sports (MINEPS) meeting in Athens in December 2004 and is targeted for approval by the General Conference of UNESCO in 2005.

Sport is just one area where the Department will take action to ensure the inclusion and participation of Aboriginal peoples. This planning period will see the development of a strategic vision that will provide guidance to federal Aboriginal and social policies. The goals of this vision will be to strengthen Aboriginal cultures and languages, increase the participation of Aboriginal people in Canadian society and decision-making, and build greater understanding between Aboriginal and non-Aboriginal Canadians.



Canadian Heritage is committed to strengthening its relationship with the Aboriginal artistic community. The Department provides support to the National Aboriginal Achievement Foundation to improve the situation of Aboriginal artists and cultural organizations through initiatives such as the promotion of the development and education of Aboriginal artists and cultural workers, the recognition of outstanding Aboriginal achievers in all Canadian endeavours, career choices for Aboriginal youth, and scholarships for Aboriginal students enrolled in post-secondary programs.

The National Gathering on Aboriginal Artistic Expression, outlined in the 2002-03 Departmental Performance Report, generated specific recommendations that are guiding the development of an action plan to create a five-year policy framework on Aboriginal artistic expression. This new framework will encompass the full range of artistic expression by Aboriginal peoples in Canada, with particular attention to the views of Elders and youth.

The Forum on Diversity and Culture, held in Ottawa, June 2003, led to the creation of a Strategic Plan on Diversity and Culture. A National Gathering on Aboriginal Cultures and Tourism, held in December 2003, and a forum on traditional knowledge, which is currently in the planning stages will also contribute to advancing the Department objectives in this area. The Department will work with the Canada Council, Telefilm Canada and the National Film Board on a three-year initiative, that will contribute towards activities designed to accelerate the integration of culturally diverse and Aboriginal filmmakers and producers in Canada's audiovisual landscape.

December 2003 saw the launch of a task force to advise the government on the establishment of an Aboriginal Languages and Cultures Centre, to be operated under the stewardship of Aboriginal people, that will continue to focus primarily on the preservation, revitalization and promotion of Aboriginal languages.

Canada's natural beauty and rich history has long made the country a popular tourist destination, both for foreign visitors and Canadians themselves. Recent events - notably the general decline in airline travel, the outbreak of SARS in 2003, and the extensive forest fires in British Columbia - have demonstrated the relative fragility of tourism, and pointed to the lack of a comprehensive tourism strategy for Canada. In response, a National Tourism Strategy - led federally by Industry Canada - is being developed in cooperation with provincial and territorial governments and the private sector to support the recovery of Canadian tourism. Canadian Heritage is working with Industry Canada to ensure that the National Strategy looks beyond the marketing and product development aspects of tourism to include principles of sustainability and recognize the valuable contribution that cultural, heritage and sporting assets and events make to the success of tourism in Canada. Canadian Heritage will also work with Portfolio partners and external stakeholders to develop a Portfolio-wide policy that will maximize the social and cultural benefits of tourism, and prevent, and mitigate any potential negative impacts of tourism.

To gain a better understanding of the challenges and opportunities of tourism for culture and heritage, the Department is cooperating with the provinces and territories on a two-year, \$500,000 pilot project, the federal, provincial, territorial Cultural/Heritage and Tourism Initiative, that focuses on the relationship between culture/heritage and tourism. This initiative, which was formally launched in November 2003, seeks to address important issues such as the economic benefits of tourism for culture and heritage, the building of the culture/heritage sector's capacity to participate in tourism, and the strengthening of relationships between Aboriginal cultures and heritage stakeholders and other tourism stakeholders.

### Strategic Objective 3:

#### Connections

---

#### **Fostering and strengthening connections among Canadians and deepening understanding across diverse communities.**

---

Supporting the development of a society that is inclusive and that embraces its increasing diversity is one of the Department's primary goals, and it continues to be one of the attributes that sets Canada apart from the rest of the world. The last census showed that the country has 200 different ethnic groups, and that visible minorities make up 13.4 percent of the general population and as much as 37 percent of the population of Toronto and Vancouver. Canadian Heritage's initiatives in the area of its strategic priorities, *Vibrant and Creative Communities* and *Shared Citizenship*, aim for Canadians of all backgrounds to interact across diverse communities and understand and value diversity.

The Department will enhance educational content of current initiatives and support future initiatives that bring ethnocultural/racial communities together to foster cross-cultural understanding, and will enhance public education efforts to address racism in order to strengthen the foundations of our multicultural society while ensuring that the focus expands to all Canadians. In 2004-05, the Department will enable over 25,000 Canadian youth to participate in a wide variety of youth exchange programs and activities.

Through the Exchanges Canada Program, 15,000 youth will have the opportunity to gain a better understanding of their country, connect with one another and experience the diversity of Canada's communities. In order to increase access to exchange opportunities for all young Canadians, the Exchanges Canada Program will continue to meet and exceed its targets for traditionally under-represented groups such as visible minorities, Aboriginal youth, youth with disabilities, youth from low-income households and youth from rural and remote areas.

International expositions are one of the means through which the Department fosters the inter-connectivity of Canada's multicultural society by encouraging a pan-Canadian participation that bridges all regions of the country and by reaching out to all its citizens to engage them actively in the expo experience. Other means of fostering and strengthening connections among Canadians are activities such as this year's celebration at St. Croix Island in New Brunswick of the 400<sup>th</sup> anniversary of the arrival of the French in North America, and Canada's participation at Expo 2005.

Canada is also characterized by its linguistic duality. Some non-governmental organizations, particularly in the voluntary sector, remain unable to offer services in both official languages. This problem has been exacerbated by the growth of the Internet, and the federal government has come under some criticism for providing links to unilingual Web sites. Also, unilingual



Canadians often rely on information from regional organizations that serve them in their language when national organizations do not meet their language needs. Over the next few years, Canadian Heritage will develop partnerships with key organizations to provide counselling services and help voluntary organizations provide bilingual services. This will include the launch of a Web site with strategies for making organizations bilingual.

The 2001 Census found that 24 percent of Canadians age 15 to 19 can converse in both English and French, the highest this figure has ever been. In recognition of the fact that proficiency in both official languages helps youth take full advantage of job-market opportunities, new funding for second-language instruction (\$137 million over five years) has been allocated to the Department as part of the federal government's Action Plan on Official Languages announced in March 2003. In 2004-05, the Department will renew its co-operation with the provinces and territories with a view to doubling in 10 years the proportion of young Canadians between the ages of 15 and 19 who have a working knowledge of both official languages. This initiative will assist in fostering participation in Canadian civic life.

Increased federal, provincial and territorial (FPT) cooperation ranks second only to health care in importance to Canadians, and the Department has identified a significant opportunity to establish a new approach to FPT collaboration on cultural issues. The March 2003 conference of FPT Ministers of Culture and Heritage was their first meeting in five years, and a number of participants underlined the importance of annual meetings. Given the open intergovernmental climate, the Department is proposing to take a leadership role in working toward the development of a Canadian strategy, or plan, based on common principles or objectives. The strategy would seek to increase the alignment of FPT policies and initiatives as well increase the value for money of federal investments and results for Canadians. A component of this new approach will be annual meetings of FPT of Culture and Heritage Ministers with the federal Minister of Canadian Heritage as a permanent co-chair.

## **Strategic Objective 4:**

### **Active Citizenship and Civic Participation**

---

#### **Promoting understanding of the rights and responsibilities of shared citizenship and fostering opportunities to participate in Canada's civic life**

---

The active participation in the life of a country can take many forms – from the basic act of voting, volunteering at the community level to participation in public events reflecting our heritage, values, and identity, such as Canada Day, Royal Visits and international expositions. Participation in events, requests for promotional and/or learning/resource material that provide information on Canada's symbols, flag, monarchy, expositions, and celebratory and commemorative activities, demonstrates the desire Canadians have to participate in their country. One of the most significant challenges Canada faces is how to make all of its diverse people feel that they are a part of a greater whole, that Canada is truly their home. Understanding Canada's past, and the roles played by the diverse groups who helped shape Canadian society is integral to becoming an engaged and active citizen. National Flag Day and Canada Day are good examples of initiatives that bring people together in common celebration of our symbols and, by extension, our citizenship. Over this planning period, the Department will review the Canadian Studies Program to maximize access to learning materials that foster a heightened awareness and appreciation of Canada and Canadians.

Volunteering is another important indicator of citizen participation. Canadians currently volunteer more than 1 billion hours per year, or the equivalent of 549,000 full-time jobs. In order to foster their efforts, the Department continues to support the Canada Volunteerism Initiative. This Initiative aims to raise awareness, promote volunteering, and strengthen the capacity of voluntary organizations to provide programs and services for Canadians. In the upcoming year, the Department will undertake a mid-term evaluation of the Initiative to determine if any adjustments are necessary.

The Department will also work toward renewing its Aboriginal programs, which distribute more than \$65 million annually, to better address the current needs and concerns of the Aboriginal community in Canada and foster opportunities to participate more fully in Canada's civic life. The programs support Inuit, Métis, Non-Status Indian and First Nations organizations working with governments and other Canadians to resolve the issues affecting their lives. They also focus predominantly off-reserve and build on, as well as strengthen, Aboriginal cultural distinctiveness and heritage.

Recognizing that knowledge and enjoyment of human rights is a prerequisite to active citizenship and civic participation, Canadian Heritage, together with the Departments of Justice and Foreign Affairs, will continue to provide coordinated leadership across the broad range of human rights issues.

Human rights is a horizontal issue with implications at the social, cultural, judicial and international levels. The renewal of the Human Rights Program in 2004-05 will focus on increasing its partnerships within the federal government, with provincial and territorial governments, and with civil society. The Court Challenges Program will continue to provide disadvantaged and linguistic groups with funding for national test cases that clarify constitutional equality and language rights.

The Department will also identify and address systemic barriers to participation for ethnocultural/racial communities, and help these communities build their capacity to address issues such as discrimination and foreign credential recognition. Partnerships will be forged with federal departments for the development of tools and initiatives to support public servants efforts to promote and respect multiculturalism in programs, policies and service delivery.

Furthermore, the 2001 Census showed that the number of minority francophone students eligible under Section 23 of the *Canadian Charter of Rights and Freedoms* to receive an education in their own language had risen by 12 percent since 1986. As part of the federal government's Action Plan on Official Languages announced in March 2003, the Department will be granted \$209 million over five years for minority-language education. Beginning in 2004-05, the Department will establish partnerships with the provinces and territories with the goal of matching the progress seen since 1986. The Department will also renew its cooperation both with the provinces and territories and with official-language minority communities to enable these communities to benefit from an enhanced community life and have access to services in their language.



## Results for Canadians – Striving for Management Excellence

Results for Canadians is an agenda for modern management designed to respond to Canadians' rapidly changing expectations and priorities in the current policy environment. Canadian Heritage commits to excellence in four areas critical to building a more cohesive and creative Canada, and to developing new initiatives in the medium term that further this mission.

### Serving Canadians

Canadians expect more from their government: **seamless, single-window access** to services across channels, departments, and jurisdictions; richer and more timely service; more online services; and privacy protection. Canadian Heritage is initiating plans to transform service delivery within the Department, taking into account service delivery channels, client segmentation, and client needs and expectations while maintaining the Department's ability to deliver these services in a cost-effective manner.

A key element of this strategy will be our delivery of **grants and contributions**, which account for over 80 per cent of the Department's budget. Our focus is on improving service to Canadians while exercising responsible stewardship of limited public funds. This focus will review service delivery options including enhanced services Online. Canadian Heritage is reducing complexity, rationalizing terms and conditions, and shortening the business cycle in order to meet the needs of clients and Canadians.

The *Official Languages Act* assigns specific responsibilities to the Minister of Canadian Heritage. To respect the spirit and letter of the *Official Languages Act*, Canadian Heritage has implemented a Language of Work Action Plan. This plan includes guidelines geared to make the Department a workplace that is conducive to the use of both official languages of Canada. The Department's linguistic commitment duality is evident through its support for programs such as Exchanges Canada, the Canadian Heritage Information Network and Canadian Culture Online, as well as for second-language education in order to produce the most bilingual generation of young people that Canada has ever had. These programs are supported in every region of Canada.

### Focussing on People

Increasing the reflection of Canada's ever-growing diversity in the Canadian Heritage workforce and planning for demographic change must remain a priority, as must fostering a departmental culture of learning and innovation. Canadian Heritage's **strategic human resources framework**

focuses on fostering a great place to work and learn, thereby enabling the department to attract, develop, and keep the diverse talent it needs in order to extend its reach and improve the quality of program and service delivery to Canadians. In moving toward modernization and a learning culture, Canadian Heritage is committed to delivering policies, programs, and services that best meet the needs of an evolving Canadian society.

## **Innovation, Results, and Resources**

Canadian Heritage can be a leader among departments in responding to calls from Canadians that their government be more transparent, accountable, and responsive to change. Their desire both for strong leadership, in the form of bold ideas, initiative, and entrepreneurial spirit, and for responsible management of public resources, in the form of common sense, clearly defined objectives, collaborative approaches, and effective results, are reflected in Canadian Heritage's **integrated approach to policy, planning, and reporting.**

The Department is also making strides in improving its ability to examine program performance and the effectiveness of policy instruments, establish relative importance, set evidence-based priorities, and explore reform within the financial envelope. Steps are being taken to strengthen results-oriented information processes and systems to ensure that relevant, reliable, and timely information is available for decision-making. Over the past two years, the Department has reviewed the structural funding requirements of its internal services, a process which will continue in 2004-05. Our integrated approach will guide future reallocation and investment choices and ensure responsible spending.

## **Strengthening Accountability**

Canadian Heritage continues to build a reputation within government as a repository of knowledge and experience in the communication of Canadians' shared values. Affirming and strengthening them is integral to Canadian Heritage's mission of building a more cohesive and creative Canada. Our policies and programs must communicate and exemplify how Canadians are taking pride in the way they express values such as social justice, equality, reciprocity, compassion, civility and self-expression. These and other core values of Canadians must infuse the working environment of Canadian Heritage in the form of leadership and teamwork that are based on ethics, trust, good governance, well-defined standards, sound assessments of risk, and rigorous assessments of performance.

The Department is fully committed to the democratic, professional, ethical, and people values identified in the Values and Ethics Code for the Public Service. It will continue to engage all employees through dialogue and actions that reinforce and instill the importance of **values-based ethical behaviours** in all of our dealings with each other, and on behalf of Canadians.



### 3. Financial Information

#### Planning, Reporting and Accountability Structure

The current Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) of the Department of Canadian Heritage outlines the Department’s current Business Lines: Cultural Development and Heritage; Canadian Identity; and Corporate Management.

Each Business Line pursues its activities within the context of the Department’s renewed strategic framework. The Business Lines and their respective product/service lines are indicated in the table below.

In May 2002, the Department’s organizational structure was changed to better support the four strategic objectives. The result is a realignment into five sectors: Cultural Affairs; Citizenship and Heritage; Public Affairs and Communications; International and Intergovernmental Affairs; and Planning and Corporate Affairs.

As part of the implementation of the Expenditure Review process, the Department will identify more closely its planned results and associated resources to stated objectives and business lines.

<b>According to the PRAS:</b>	
<b>Business Lines</b>	<b>Products/Services Lines</b>
<b>Cultural Development and Heritage</b>	<b>Broadcasting Cultural Industries Arts Heritage</b>
<b>Canadian Identity</b>	<b>Official Languages Canadian Identity Citizens' Participation Multiculturalism Sport</b>
<b>Corporate Management</b>	

## Table 3.1: Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE) by Business Line

### Cultural Development and Heritage Business Line

#### Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE)

(\$ millions)	Forecast Spending 2003-04	<b>Planned Spending 2004-05</b>	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
Cultural Development and Heritage	444.2	<b>497.7</b>	334.7	235.8
FTE	651	<b>614</b>	467	467

### Canadian Identity Business Line

#### Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE)

(\$ millions)	Forecast Spending 2003-04	<b>Planned Spending 2004-05</b>	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
Canadian Identity	572.5	<b>742.5</b>	669.1	648.7
FTE	524	<b>456</b>	432	432

### Corporate Management Business Line

#### Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE)

(\$ millions)	Forecast Spending 2003-04	<b>Planned Spending 2004-05</b>	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
Corporate Management	111.7	<b>100.7</b>	90.7	95.9
FTE	912	<b>873</b>	870	871



**Table 3.2: Summary of Transfer Payments**

	Forecast Spending 2003-04	<b>Planned Spending 2004-05</b>	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
(\$ millions)				
<b>Grants</b>				
Canadian Heritage Program				
Cultural Development and Heritage	78.8	<b>76.3</b>	61.5	61.6
Canadian Identity	37.3	<b>79.8</b>	76.0	76.0
<b>Total Grants</b>	116.1	<b>156.1</b>	137.5	137.6
<b>Contributions</b>				
Canadian Heritage Program				
Cultural Development and Heritage	281.8	<b>322.4</b>	213.5	114.2
Canadian Identity	473.5	<b>592.5</b>	531.4	511.8
Corporate Management	-	<b>2.0</b>	2.0	2.0
<b>Total Contributions</b>	755.3	<b>916.9</b>	746.9	628.0
<b>Total Grants, Contributions and Other Transfer Payments</b>	<b>871.4</b>	<b>1, 072.9</b>	884.4	765.6

**Table 3.3: Details on Transfer Payments Programs (over \$5 million)**

**Grants**

***Cultural Development and Heritage***

*Museums Assistance Program*

The program provides financial assistance to Canadian museums and related institutions for activities that: foster access by present and future generations of Canadians to their human, natural, artistic and scientific heritage; and enhance awareness, understanding and enjoyment of this heritage. The results of this program will contribute to a greater understanding of the rich and diverse heritage of Canada and a stronger sense of shared citizenship among all Canadians.

*Publications Assistance Program*

The program supports the postage costs of Canadian periodical publishers to distribute Canadian periodicals by mail to Canadian readers. The program supports over 900 Canadian periodical publishers to provide access to 1240 publications, including Canadian magazines, weekly community newspapers in rural areas, minority official language newspapers, and aboriginal and ethno-cultural publications.

*Canadian Arts and Heritage Sustainability Program*

The program provides support to arts and heritage organizations to improve their management capacity and develop new revenue streams, in partnership with other levels of government and the private sector. Support for a more sustainable cultural sector will help ensure that Canadians have greater access to and benefit from a wide range of cultural experiences and artistic expression. This program offers two grant components and one contributions component as distinct means of achieving this objective.

The *Stabilization Projects Component* provides grants for projects administered by independent non-profit groups who represent the interests of a larger community. Funding from this component is added to that raised from other levels of government and the private sector. This broad revenue base in turn funds eligible arts and/or heritage organizations within a specific

geographic area that are willing to undergo fundamental changes related to how they plan, organize, finance and govern themselves.

The *Capacity Building Component* provides contributions to arts and heritage organizations that do not benefit from participation in a stabilization project. Professional not for profit arts and heritage organizations, including Aboriginal and culturally diverse arts organizations, and arts organizations that operate in a context of an official language minority, rural, remote, or economically-challenged community can receive up to 50% of eligible costs for projects intended to improve how organizations plan, organize, finance and govern themselves. By assisting organizations that do not participate in a Stabilization Project, the Capacity Building Component ensures a Canadian scope for the program.

The *Endowment Incentives Component for Arts Organizations* provides grants to arts organizations' endowment funds. Raising capital and creating endowments give arts organizations a greater capacity for realizing artistic expression by supporting their long-term stability. This component invites active involvement from the private sector in the cultural affairs of the community by providing matching funds of up to one dollar for every dollar raised from private donors, to create endowment funds or to increase existing ones.

## ***Canadian Identity***

### ***Development of Official-Language Communities***

The purpose of this program is to help members of English and French linguistic minority communities to improve their ability to live in their own language in their communities, participate in Canadian society and ensure their long-term development.

### ***Enhancement of Official Languages***

The purpose of this program is to increase the proportion of Canadians who have a better understanding of and appreciation for the benefits of linguistic duality, and accept official-language minority rights and foster their participation in Canadian society.



### *Multiculturalism Program*

The program supports the government's multiculturalism policy through financial support to community-based initiatives including those that stimulate informed public dialogue about multicultural issues; encourage civic participation in all its forms; ensure equitable access and build community capacity to facilitate social change.

### *Athlete Assistance Program*

The goal of the AAP is to contribute to improved Canadian performances at major international sporting events such as the Olympic/Paralympic Games, Commonwealth Games, Pan Am Games, and World Championships. To this end, the AAP identifies and supports athletes already at or having the potential to be in the top 16 in the world. The AAP assists international calibre athletes with their training and competition needs, through the provision of financial assistance in the form of a living and training allowance and, where applicable, tuition expenses.

## **Contributions**

### *Cultural Development and Heritage*

#### *Book Publishing Industry Development Program*

The program supports the activities of Canadian book publishers, and other sectors of the Canadian book trade, in order to ensure that Canadian-authored books, which reflect Canada's cultural diversity and linguistic duality, are produced and promoted at home and abroad. The program also aims to strengthen the Canadian book publishing infrastructure as well as build the capacity of book publishers to operate within the Canadian marketplace.

#### *Canada Magazine Fund*

The Canada Magazine Fund supports the activities of Canadian periodical publishers in order to ensure that high quality Canadian content is produced for Canadian readers. The fund also aims to strengthen the capacity of both small magazines and the industry as a whole to operate within the Canadian marketplace, through initiatives supporting marketing and promotion, business development, and professional development and training.

### *Canada Music Fund*

The Canada Music Fund seeks to strengthen the Canadian sound recording industry, 'from creator to audience'. It is comprised of eight complementary programs, targeting a number of segments of the industry. The three main objectives of the Fund are: to enhance Canadians' access to a diverse range of Canadian music choices through existing and emerging media; to increase the opportunities available for Canadian music artists and cultural entrepreneurs to make significant and lasting contributions to Canadian cultural expression; and to ensure that Canadian music artists and entrepreneurs have the skills, know-how and tools to succeed in a global and digital environment.

The two major programs in this Fund are the New Musical Works Program and the Music Entrepreneur Program. The New Musical Works Program provides emerging Canadian creators, artists and entrepreneurs with opportunities to produce and promote quality Canadian recordings. Recipients are able to record demonstration and full-length albums, produce music videos, promote new works and underwrite touring costs. The Music Entrepreneur Program provides support for major Canadian companies, who are actively engaged in developing and promoting Canadian creators and performers in Canada and worldwide, to improve their business practices and enhance their competitiveness.

### *National Arts Training Contribution Program*

The program supports independent, non-profit, incorporated Canadian organizations that provide training in preparation for professional careers in the arts. As a result of the department's support to these organizations, high caliber training will be made accessible to talented Canadians, thereby fostering a new generation of artistic leaders in Canada.

### *Partnerships Fund*

A component program of Canadian Culture Online, the goal of the Partnerships Fund is to assist not-for-profit cultural organizations partnering with other organizations (private, public or not-for-profit) involved in the digitization of cultural collections for presentations online. Examples of beneficiaries include libraries, archives and municipalities. Projects funded target the K-12 educational market.

### *Canada New Media Fund*

A component program of Canadian Culture Online, the goal of the Canada New Media Fund (administered by Telefilm Canada) is to support the development, production, marketing and distribution of Canadian digital content in both official languages. Funding is available to Canadian private companies.

### *Arts Presentation Canada Program*

The program supports organizations that present, in a professional manner, festivals, programs or series that provide a diversity of artistic offerings in communities across Canada. The program also encourages arts presenters to come up with ancillary activities that will ultimately lead to increased contact and experiences between presented professional artists and the public. The program's goal is to ensure that Canadians have greater opportunity to directly experience the richness of artistic experiences.

### *Cultural Spaces Canada Program*

The objective of the program is to support the construction, renovation and improvement of non-profit arts and heritage facilities throughout Canada. Complementary to the programs delivered by Infrastructure Canada, it will result in improved physical conditions for artistic creativity and innovation. It will also provide increased access to performing arts, media arts and visual arts and to heritage collections and displays.

### *Canadian Television Fund*

The Canadian Television Fund (CTF) is a unique partnership between the public and the private sector. Created in 1996 by the Government of Canada and the Canadian Cable and direct-to-home satellite industry, the CTF provides critical funding to the Canadian television and film industry. Its objective is to assist the creation and broadcast in prime time of high-quality, culturally-significant Canadian television and film production.



Since it was established, the Fund has supported the creation and broadcast of distinctive Canadian programming - documentaries, children's and youth programming, variety, performing arts, and drama. It has dispensed \$1.5 billion, in support of more than 16,300 hours of new Canadian television production in English, French and Aboriginal languages. The total value of the productions supported is \$4.9 billion.

## ***Canadian Identity***

### *Development of Official-Language Communities*

The purpose of this program is to help members of English and French linguistic minority communities to improve their ability to live in their own language in their communities, participate in Canadian society and ensure their long-term development, as well as to have access to education in their language in their communities and to programs and services in their language offered by various governments, institutions or administrations.

### *Enhancement of Official Languages*

The purpose of this program is to increase the proportion of Canadians who: have a working knowledge of both official languages, have a better understanding of and appreciation for the benefits of linguistic duality, and accept official-language minority rights and foster their participation in Canadian society.

### *Exchanges Canada*

Exchanges Canada enables young Canadians to connect with one another and experience the diversity of Canadian communities, languages and cultures. It also provides access to information on a variety of exchange programs and activities available in Canada and abroad. Planned results for Exchanges Canada include increased opportunities to learn about the value of exchanges, enhanced appreciation of Canada's diversity, enhanced knowledge of Canada, and improved access to information on exchange programs and exchange-related activities.

## *Katimavik*

Katimavik's mission is to foster the personal development of young Canadians through a challenging program of volunteer community work, training and group interaction. The program aims to contribute to the personal, social and professional development of 17 to 21 year-old participants by promoting community service and offering a diverse experience that fosters a better understanding of Canadian reality.

## *Aboriginal Programs*

In general, the Aboriginal Programs support Aboriginal representation and capacity building, the retention of Aboriginal languages and cultures and the efforts of off-reserve Aboriginal people to improve their quality of life and their place in Canadian society. In particular, these programs assist with core funding to representative organizations and over 100 friendship centres, the revitalization of Aboriginal languages, the production and distribution of northern Aboriginal radio and television programming, Aboriginal women's issues including self-government, and youth-driven urban Aboriginal youth initiatives that strengthen cultural identity.

## *Sport Support Program*

The Sport Support Program provides support to national single and multi-sport organizations for their programming aimed at developing the Canadian sport system and preparing Canadian athletes, coaches and officials to perform at the highest international levels. The Program also provides support to National Sport Organizations as well as the Provinces and Territories for projects aimed at increasing participation in sport. In the course of these activities, Sport Canada coordinates the efforts of the various levels of government and other agencies to ensure a seamless system of progression for athletes to advance from their earliest introduction to sport to the high performance level.

## *Hosting Program*

The objective of the program is to enhance the ability of Canadian athletes to excel at the highest international levels and to improve the development of the sport system in Canada. The program includes the hosting of major games such as Olympic and Paralympic, or Commonwealth Games, single-sport events such as the Fédération internationale de natation (FINA), strategic focus events such as events organized by the the North American Indigenous Games and the Canada Games.

### *Canada Volunteerism Initiative (CVI)*

This Initiative aims to help organizations benefit from the contribution of volunteers, to encourage Canadians to participate in voluntary organizations, and to enhance the experience of volunteering. In order to meet these objectives, the CVI established three national centres to be housed in existing voluntary sector organizations, and thirteen local networks, one in each province and territory.



## Table 3.4 : Foundations

### *Fondation des jeux de l'Acadie Inc.*

In March 2002, the foundation received a \$1M grant from the Official Languages Support Programs Branch of the Department of Canadian Heritage. This fund, with the principal amount being the grant and investment earnings, will provide the foundation with a steady source of revenue for the Francophone Youth and Community Futures initiative. It will run over a ten-year period.

The foundation must strive to achieve the following objectives:

strengthen young Francophones' sense of attachment to the French language and culture;

increase young Francophones' contribution to community life and stem the exodus of these young people to other regions;

while also taking into account the following:

young minority Francophones must play an active role in making decisions regarding the allocation of fund resources, through selection boards and other mechanisms;

the proposed initiatives must operate through community partnerships and tangibly demonstrate the direct commitment of communities targeted by the initiative, either through financial participation or clearly demonstrated investment;

funded projects must demonstrate, through their expected results, that they intend to leave a permanent legacy for participants and a lasting benefit for the communities where they take place.

The foundation publishes the annual report of its activities and performance and submits it to the Department of Canadian Heritage within six months of the end of the fiscal year. The annual report includes the following:

- financial statements for the year;
- a detailed report on the foundation's investment activities during the year, the investment portfolio at year-end and its investment policies;
- any grant-type contributions, gifts in cash or in kind, legacies;
- a report on results;
- a current business plan regarding the use of funds;

- a list and summary description of projects must be published no later than two months following the decision to allocate funding.

### *Fondation francofonds Inc.*

In March 2002, the foundation received a \$1M grant from the Official Languages Support Programs Branch of the Department of Canadian Heritage. This fund, with the principal amount being the grant and investment earnings, will provide the foundation with a steady source of revenue for the Francophone Youth and Community Futures initiative. It will run over a ten-year period.

The foundation must strive to achieve the following objectives:

- strengthen young Francophones' sense of attachment to the French language and culture;
- increase young Francophones' contribution to community life and stem the exodus of these young people to other regions;

while also taking into account the following:

- young minority Francophones must play an active role in making decisions regarding the allocation of fund resources, through selection boards and other mechanisms;
- the proposed initiatives must operate through community partnerships and tangibly demonstrate the direct commitment of communities targeted by the initiative, either through financial participation or clearly demonstrated investment;
- funded projects must demonstrate, through their expected results, that they intend to leave a permanent legacy for participants and a lasting benefit for the communities where they take place.

The foundation publishes the annual report of its activities and performance and submits it to the Department of Canadian Heritage within six months of the end of the fiscal year. The annual report includes the following:

- financial statements for the year ;
- a detailed report on the foundation's investment activities during the year, the investment portfolio at year-end and its investment policies;
- any grant-type contributions, gifts in cash or in kind, legacies;
- a report on results;

- a current business plan regarding the use of funds;
- a list and summary description of projects must be published no later than two months following the decision to allocate funding.

*Endowment Fund – Canadian Institute for Research on Linguistic Minorities*

In March 2002, the Institute received a \$10M grant from the Official Languages Support Programs Branch of the Department of Canadian Heritage.

Using revenues generated by the fund, the Institute will undertake the following activities involving research on Canada's Anglophone and Francophone linguistic minorities, with a view to expanding research and analysis in various fields and helping minority-language community leaders and public policy developers to better understand the impact of language policies and measure their effectiveness:

- develop a research program that strikes a fair balance between basic and applied research;
- support specialists and research teams in their efforts;
- provide financial assistance to assign research mandates to external experts conducting research relating to the above-mentioned program;
- publish research reports (and make them accessible, particularly in electronic format);
- create an electronic databank on documentary resources;
- organize or attend conferences and symposia;
- facilitate researcher or student exchanges;
- host guest researchers.

The Institute publishes the annual report of its activities and performance and submits it to the Department of Canadian Heritage within six months of the end of the fiscal year. The annual report includes the following:

- financial statements for the fiscal year;
- a detailed report on the Institute's investment activities during the year, the investment portfolio at year-end and its investment policies;
- any grant-type contributions, gifts in cash or in kind, legacies;



- a report on the activities during the fiscal year;
- a business plan regarding the planned use of funds drawn from the grant. The plan includes the objectives, strategies, performance measures and the budget plan to achieve the fund objectives.

NOTE: The fund balance must never be permitted to drop below the amount of the grant provided by Canada.

### *Fondation franco-ontarienne*

In March 2002, the foundation received a \$1M grant from the Official Languages Support Programs Branch of the Department of Canadian Heritage. This fund, with the principal amount being the grant and investment earnings, will provide the foundation with a steady source of revenue for the Francophone Youth and Community Futures initiative. It will run over a ten-year period.

The foundation must strive to achieve the following objectives:

- strengthen young Francophones' sense of attachment to the French language and culture;
- increase young Francophones' contribution to community life and stem the exodus of these young people to other regions

while also taking into account the following:

- young minority Francophones must play an active role in making decisions regarding the allocation of fund resources, through selection boards and other mechanisms;
- the proposed initiatives must operate through community partnerships and tangibly demonstrate the direct commitment of communities targeted by the initiative, either through financial participation or clearly demonstrated investment;
- funded projects must demonstrate, through their expected results, that they intend to leave a permanent legacy for participants and a lasting benefit for the communities where they take place.

The foundation publishes the annual report of its activities and performance and submits it to the Department of Canadian Heritage within six months of the end of the fiscal year. The annual report includes the following:

- financial statements for the year;
- a detailed report on the foundation's investment activities during the year, the investment portfolio at year-end and its investment policies;
- any grant-type contributions, gifts in cash or in kind, legacies;
- a report on results;
- a current business plan regarding the use of funds;
- a list and summary description of projects must be published no later than two months following the decision to allocate funding.

### *The National Aboriginal Achievement Foundation*

The National Aboriginal Achievement Foundation (NAAF) received a grant of \$12M from the Department of Canadian Heritage in June 2003. This endowment is intended to supplement the NAAF's current Education Programs which provides financial assistance to Aboriginal people who are pursuing education and professional development.

The full amount of the endowment has been invested according to Department of Finance investment guidelines. The NAAF will distribute the revenue generated by the investment, based on need and merit, to Status Indian, Non-Status Indian, Métis and Inuit post-secondary students enrolled or accepted for enrollment in a post-secondary program of a duration of two academic years or more. It is estimated that this revenue will generate between 100 and 300 new scholarships.

The NAAF will profile the scholarship fund in its annual report; make public, and provide to the Department of Canadian, an annual report of activities and performance for this fund; and publish a list of the successful recipients.

### *Fondation du quotidien francophone du Nouveau-Brunswick*

The foundation received a total contribution of \$2M from the Official Languages Support Programs Branch of the Department of Canadian Heritage. This contribution was paid as follows: 1985-1986: \$700K, 1986-1987: \$700K, 1987-1988: \$600K. The Province of New Brunswick also provided \$4M to the Fund, which is managed by the Canada Permanent Trust Company.

The foundation is used to:

- facilitate the creation of a high-quality French daily to serve all of New Brunswick;
- support the newspaper's on-going publication by providing financial assistance

to reduce unprofitable costs when covering province-wide events.

Every five years, the fund administrator must submit, as part of proceedings before the Court of Queen's Bench of New Brunswick, the foundation's accounts for an audit and approval. A copy must be submitted to the Government of New Brunswick, the Government of Canada, and the Daily.

### *The Stratford Shakespearean Festival Foundation of Canada*

The Stratford Shakespearean Festival Foundation of Canada received a grant of \$1,184,153 from Canadian Heritage in March 2004, matching donations raised from private sources and capitalized in perpetuity in its assets. In the three years of participation in Canadian Heritage's Endowment Incentives Component of the Canadian Arts and Heritage Sustainability Program, the foundation will have received a total of \$4,000,000 in matching grants. With this participation, the foundation's assets increased by more than \$9M, thereby generating more than \$300,000 per year for the Stratford Festival of Canada, in perpetuity.

Building an endowment allows the foundation to create a permanent financial resource for the Stratford Festival of Canada that generates annual and reliable income for the Festival's activities in creativity, performance, training and outreach to new audiences. This endowment provides the flexibility to maintain the art produced by the Stratford Festival of Canada at the very highest level, to respond to new opportunities, to grow and to flourish.

The Stratford Festival of Canada is national institution of international renown, and is committed to maintaining and promoting artistic excellence, to cultivating the widest possible audience and to providing theatre-related education and training for Canadian artists. Every year, the organization sells more than 600,000 tickets for theatre productions in four venues and is the heart of a \$112-million tourism business in the Stratford area.

The Stratford Shakespearean Festival Foundation of Canada provides Canadian Heritage with an annual financial and performance report for both the foundation and the Stratford Festival of Canada.

### *The Trans Canada Trail Foundation (TCTF)*

The Trans Canada Trail Foundation (TCTF) is a non-profit, registered charity organization whose primary purpose is to raise funds to build a recreational trail that will connect every



province and territory in Canada, and linking hundreds of communities along its route. The target date for completion of the main trunk of the Trans Canada Trail is the fall of 2005. The TCTF received a grant of \$15,000,000 from Heritage Canada in December, 2003.

The Foundation shall use the funds in pursuit of the following objectives toward construction of the Trans Canada Trail:

- to administer a program of grants to community-based groups in support of trail-building capital projects and thereby leverage additional support from other sources for those projects;

- to provide planning and coordinate development of the Trail;

- to establish Trail Pavilions and signage along the route of the Trail.

The result is expected to include a trail that will connect Canadians from all regions of the country with each other, with their environment and with Canada's cultural and natural diversity.

### *The Winnipeg Foundation*

The Winnipeg Foundation received three grants totalling \$816,669 from Canadian Heritage in March 2004. These grants were awarded to benefit the Manitoba Chamber Orchestra, the Manitoba Theatre Centre and the Royal Winnipeg Ballet, matching the donations raised by those organizations from private sources and capitalized in perpetuity in the foundation's assets. In the three years of participation in Canadian Heritage's Endowment Incentives Component of the Canadian Arts and Heritage Sustainability Program, the Winnipeg Foundation will have received a total of \$1,691,431 in matching grants, thereby increasing the endowments for the arts organizations mentioned above by more than \$3.8M.

Established in 1921, the Winnipeg Foundation is Canada's first community foundation, and is currently the second-largest in Canada, with almost 1,500 endowment funds. For the purpose of the Endowment Incentives Component, the Winnipeg Foundation acts as the fiduciary recipient of the private donations and the Department's matching grants. It collects, protects, administers, and invests the arts organizations' endowments and transfers the income on an annual basis to participating arts organizations to defray part of the costs of their annual activities.

Founded in 1972, the Manitoba Chamber Orchestra is a small sized professional orchestra that explores the section of the repertoire rarely touched by large symphony orchestras. Manitoba Chamber Orchestra has premiered over 60 new Canadian works for chamber orchestra in the last 16 years, including works of Manitoba composers.

The Manitoba Theatre Centre is Canada's largest regional theatre. Located in Winnipeg, it presents drama, comedy and musicals to Manitoba audiences, reaching more than 300,000 people each season.

Founded in 1939, the Royal Winnipeg Ballet is Canada's first ballet company and the longest continuously operating ballet company in North America. The Royal Winnipeg Ballet offers more than 1000 performances each year, in Canada and abroad, reaching large and small communities.

The Winnipeg Foundation provides Canadian Heritage with an annual financial and performance report for the foundation and all the arts organizations for which it acts as the fiduciary.

Under the Endowment Incentives Component of the Canadian Arts and Heritage Sustainability Program, the Department granted a total sum of \$8,961,909 to 22 foundations in March 2004 for the benefit of 35 arts organizations accross Canada. In fostering a climate favourable to private donations to the arts, the program contributes to the self-reliance of arts organizations.

**Table 3.5 : Source of Respendable and Non-respendable Revenue****Respendable Revenue**

Revenue Credited to the Vote (\$ millions)	Forecast Revenue 2003-04	<b>Planned Revenue 2004-05</b>	Planned Revenue 2005-06	Planned Revenue 2006-07
<i><b>Cultural Development and Heritage</b></i>				
Museum and Heritage Services	2.5	<b>2.5</b>	2.5	2.5
Canadian Audio-visual Certification Office	2.2	<b>2.2</b>	2.2	2.2
<b>Total Respendable Revenue</b>	4.7	<b>4.7</b>	4.7	4.7

**Non-respendable Revenue**

Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF) (\$ millions)	Forecast Revenue 2003-04	<b>Planned Revenue 2004-05</b>	Planned Revenue 2005-06	Planned Revenue 2006-07
<i><b>Canadian Identity</b></i>				
Federal-Provincial Lottery Agreement	59.3	<b>58.0</b>	58.0	58.0
<b>Total Non-respendable Revenue</b>	59.3	<b>58.0</b>	58.0	58.0
 <b>Total Respendable and Non-respendable Revenue</b>	 64.0	 <b>62.7</b>	 62.7	 62.7



**Table 3.6 : Net Cost of Program for the Estimates Year**

(\$ millions)	Total
Planned Spending (Budgetary and Non-budgetary Main Estimates plus adjustments)	1,345.6
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	13.0
Contribution covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	9.8
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	0.1
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	1.7
<i>Less: Respendable Revenue</i>	4.7
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	58.0
2004-05 Net Program Cost (Total Planned Spending)	1,307.5

**Table 3.7 : Loans, Investments and Advances (Non-budgetary)**

(\$ millions)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
<i>Cultural Development and Heritage</i>				
Loans to Institutions and Public Authorities under the <i>Cultural Property Export and Import Act</i>	0.01	0.01	0.01	0.01
<b>Total</b>	0.01	0.01	0.01	0.01

# Table 3.8 : Portfolio Resources

## Portfolio's Financial Spending Plan

(\$ millions)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
<b>Department of Canadian Heritage*</b>	1, 128.4	<b>1, 340.9</b>	1, 094.5	980.4
Canada Council for the Arts*	153.2	<b>151.0</b>	125.2	125.2
Canada Science and Technology Museum*	36.3	<b>29.6</b>	24.1	24.1
Canadian Broadcasting Corporation*	1, 066.3	<b>1, 034.3</b>	974.3	974.3
Canadian Museum of Civilization*	102.2	<b>94.7</b>	59.0	57.4
Canadian Museum of Nature*	42.9	<b>61.1</b>	55.1	52.1
Canadian Race Relations Foundation**	-	-	-	-
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission***	8.2	<b>6.1</b>	6.1	6.1
National Archives of Canada	60.3	<b>55.9</b>	53.3	51.5
National Arts Centre*	31.0	<b>31.5</b>	31.4	31.5
National Battlefields Commission	8.9	<b>8.7</b>	8.7	8.7
National Capital Commission*	114.4	<b>131.6</b>	100.3	84.4
National Film Board of Canada*	67.7	<b>63.7</b>	63.7	63.7
National Gallery of Canada*	45.0	<b>44.6</b>	44.6	44.6
National Library of Canada	44.5	<b>40.6</b>	40.1	40.1
Parks Canada Agency*				
Public Service Commission*	150.6	<b>147.4</b>	143.5	132.0
Status of Women Canada	24.0	<b>23.8</b>	23.7	23.7
Telefilm Canada*	130.2	<b>129.7</b>	125.7	125.7
<b>Total Appropriations</b>	<b>3, 214.1</b>	<b>3, 395.2</b>	2, 973.3	2, 825.5
<i>Plus: Revenue</i>	634.0	<b>725.7</b>	725.8	668.3
<b>Total Resources</b>	<b>3,848.1</b>	<b>4,120.9</b>	3,699.1	3,493.8

\* These organizations will generate annual revenues.

\*\* The Canadian Race Relations Foundation does not receive annual appropriations. It is funded primarily from the revenue generated by a \$24 million endowment received from the Government of Canada in 1996. The Foundation operates on income derived from investments, donations and fundraising efforts.

\*\*\* The numbers presented for the CRTC only show appropriations and not the CRTC's total resources. As a vote-netted organization, the CRTC is financed on a cost-recovery basis. CRTC vote-netted revenues are included in global revenue total indicated above.



## 4. Other Information

### Statutes Administered, in Whole or in Part, by the Canadian Heritage Portfolio

<i>An Act to Incorporate the Jules et Paul-Emile Léger Foundation</i>	S.C. 1980-81-82-83, c. 85
<i>Bell Canada Act</i>	S.C. 1995, c. 11, s. 46
<i>Broadcasting Act</i>	S.C. 1991, c. 11
<i>Canada Council for the Arts Act</i>	R.S.C. 1985, c. C-2
<i>Canada Travelling Exhibitions Indemnification Act</i>	S.C. 1999, c. 29
<i>Canadian Heritage Languages Institute Act (not in force)</i>	S.C. 1991, c. 7
<i>Canadian Multiculturalism Act</i>	R.S.C. 1985, c. 24 (4 <sup>th</sup> Supp.)
<i>Canadian Race Relations Foundation Act</i>	S.C. 1991, c. 8
<i>Canadian Radio-television and Telecommunications Commission Act</i>	R.S.C. 1985, c. C-22
<i>Cultural Property Export and Import Act</i>	R.S.C. 1985, c. C-51
<i>Department of Canadian Heritage Act</i>	S.C. 1995, c. 11
<i>Foreign Publishers Advertising Services Act</i>	S.C. 1999, c. 23
<i>Holidays Act</i>	R.S.C. 1985, c. H-5
<i>Income Tax Act (Tax credits and National Arts Service Organizations) as amended</i>	R.S.C. 1985 (5 <sup>th</sup> Supp.),
<i>Investment Canada Act (Cultural Foreign Investment)</i>	R.S.C. 1985, c. 28 (1 <sup>st</sup> Supp.)
<i>Library and Archives of Canada Act</i>	S.C. 2004, c. 11
<i>Lieutenant-Governors Superannuation Act (in part)</i>	R.S.C. 1985, c. L-8
<i>Museums Act</i>	S.C. 1990, c. 3
<i>National Acadian Day Act</i>	S.C. 2003, c. 11
<i>National Anthem Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-2
<i>National Arts Centre Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-3
<i>National Battlefields at Québec Act</i>	S.C. 1907-08, c. 57-58
<i>National Capital Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-4
<i>National Film Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-8
<i>National Horse of Canada Act</i>	S.C. 2002, c. 11
<i>National Sports of Canada Act</i>	S.C. 1994, c. 16
<i>National Symbol of Canada Act</i>	R.S.C. 1985, c. N-17



<i>Official Languages Act (Part VII)</i>	R.S.C. 1985, c. 31 (4 <sup>th</sup> Supp.)
<i>Parliamentary Employment and Staff Relations Act</i>	R.S.C. 1985, c. 33 (2 <sup>nd</sup> Supp.)
<i>Physical Activity and Sport Act (In respect of sport)</i>	S.C. 2003, c. 2
<i>Public Service Employment Act (Report to Parliament)</i>	R.S.C. 1985, c. P-33
<i>Salaries Act (Lieutenant-Governors)</i>	R.S.C. 1985, c. S-3
<i>Sir John A. Macdonald and Sir Wilfrid Laurier Day Act</i>	S.C. 2002, c. 12
<i>Status of the Artist Act (Part 1)</i>	S.C. 1992, c. 33
<i>Telefilm Canada Act</i>	R.S.C. 1985, c. C-16
<i>Trade-marks Act (Use of National Symbols)</i>	R.S.C. 1985, c. T-13

## Department of Canadian Heritage Points of Service



### Headquarters

- Gatineau, Québec
- Ottawa, Ontario [2]

### Western Region

- ▲ Vancouver, British Columbia
- Kelowna, British Columbia
- Victoria, British Columbia
- Calgary, Alberta
- Edmonton, Alberta
- Whitehorse, Yukon

### Prairies and Northern Region

- ▲ Winnipeg, Manitoba
- Iqaluit, Nunavut
- Regina, Saskatchewan
- Saskatoon, Saskatchewan
- Yellowknife, Northwest Territories

### Ontario Region

- ▲ Toronto, Ontario
- Hamilton, Ontario
- London, Ontario
- Ottawa, Ontario
- Sudbury, Ontario
- Thunder Bay, Ontario

### Québec Region

- ▲ Montréal, Québec
- Québec City, Québec

### Atlantic Region

- ▲ Moncton, New Brunswick
- Charlottetown, Prince Edward Island
- Halifax, Nova Scotia
- St. John's, Newfoundland and Labrador

## Contacts for Further Information

### National Headquarters

Department of Canadian Heritage  
25 Eddy Street, Room 10G3  
Gatineau, Québec  
K1A 0M5  
Tel. (819) 997-0055

### Ontario Region

Department of Canadian Heritage  
150 John Street, Suite 400  
Toronto, Ontario  
M5V 3T6  
Tel. (416) 973-5400  
pch-ontario@pch.gc.ca

### Prairies and Northern Region

Department of Canadian Heritage  
275 Portage Avenue, 2<sup>nd</sup> Floor  
P.O. Box. 2160  
Winnipeg, Manitoba  
R3C 3R5  
Tel. (204) 983-3601

### Atlantic Region

Department of Canadian Heritage  
1045 Main Street, 3<sup>rd</sup> Floor, Unit 106  
Moncton, New Brunswick  
E1C 1H1  
Tel. (506) 851-7066  
pch-atlan@pch.gc.ca

### Québec Region

Department of Canadian Heritage  
Guy-Favreau Complex, West Tower  
6<sup>th</sup> Floor  
200 René-Lévesque Boulevard West  
Montréal, Québec  
H2Z 1X4  
Tel. (514) 283-2332  
pch-qc@pch.gc.ca

### Western Region

Department of Canadian Heritage  
300 West Georgia Street, 4<sup>th</sup> Floor  
Vancouver, British Columbia  
V6B 6C6  
Tel. (604) 666-0176  
wro-pch@pch.gc.ca

For one-stop access to information about programs and services of  
the Government of Canada, visit:

<http://www.servicecanada.gc.ca>

or call:

**1 800 O-Canada (1 800 622-6232)**

**TTY/TDD 1 800 465-7735**

## Contacts pour renseignements supplémentaires

### Administration centrale

Ministère du Patrimoine canadien  
25, rue Eddy, pièce 10G3  
Gatineau (Québec)  
K1A 0M5  
Tél. : (819) 997-0055

### Région de l'Ontario

Ministère du Patrimoine canadien  
150, rue John, suite 400  
Toronto (Ontario)  
M5V 3T6  
Tél. : (416) 973-5400  
pch-ontario@pch.gc.ca

### Région des Prairies et du Nord

Ministère du Patrimoine canadien  
275, avenue Portage, 2<sup>e</sup> étage  
Case postale 2160  
Winnipeg (Manitoba)  
R3C 3R5  
Tél. : (204) 983-3601

Tél. : (604) 666-0176  
wro-pch@pch.gc.ca

V6B 6C6

Vancouver (Colombie-Britannique)

300, rue West Georgia, 4<sup>e</sup> étage

Ministère du Patrimoine canadien

### Région de l'Ouest

Tél. : (514) 283-2332  
pch-qc@pch.gc.ca

H2Z 1X4

Montréal (Québec)

200, boulevard René-Lévesque

6<sup>e</sup> étage

Complexe Guy-Favreau, tour ouest,

Ministère du Patrimoine canadien

### Région du Québec

Tél. : (506) 851-7066  
pch-atlan@pch.gc.ca

E1C 1H1

Moncton (Nouveau-Brunswick)

1045, rue Main, 3<sup>e</sup> étage, section 106

Ministère du Patrimoine canadien

### Région de l'Atlantique

Pour accéder aux services et aux programmes du gouvernement du Canada  
à un même endroit, visiter :  
<http://www.serviccacanada.gc.ca>  
ou appeler :  
1 800 O-Canada (1 800 622-6232)  
ATME/ATS 1 800 465-7735



# Points de service du ministère du Patrimoine canadien



## Administration centrale

- Gatineau, Québec
- Ottawa, Ontario [2]

## Région de l'Ouest

- ▲ Vancouver, Colombie-Britannique
- Kelowna, Colombie-Britannique
- Victoria, Colombie-Britannique
- Calgary, Alberta
- Edmonton, Alberta
- Whitehorse, Yukon

## Région des Prairies et du Nord

- ▲ Winnipeg, Manitoba
- Iqaluit, Nunavut
- Regina, Saskatchewan
- Saskatoon, Saskatchewan
- Yellowknife, Territoires du Nord-Ouest
- ▲ Moncton, Nouveau-Brunswick
- Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard
- Halifax, Nouvelle-Écosse
- St. John's, Terre-Neuve et Labrador

## Région de l'Atlantique

- ▲ Montréal, Québec
- Québec, Québec

## Région du Québec

- ▲ Toronto, Ontario
- Hamilton, Ontario
- London, Ontario
- Ottawa, Ontario
- Sudbury, Ontario
- Thunder Bay, Ontario

## Région de l'Ontario

*Loi sur la pension de retraite des lieutenants-gouverneurs  
(en partie)*

L.R.C. 1985, ch. L-8

*Loi sur la radiodiffusion*

L.C. 1991, ch. 11

*Loi sur le Centre national des Arts*

L.R.C. 1985, ch. N-3

*Loi sur le cheval national du Canada*

L.C. 2002, ch. 11

*Loi sur le cinéma*

L.R.C. 1985, ch. N-8

*Loi sur le Conseil de la radiodiffusion et des  
télécommunications canadiennes*

L.R.C. 1985, ch. C-22

*Loi sur le Conseil des Arts du Canada*

L.R.C. 1985, ch. C-2

*Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*

L.C. 1995, ch. 11

*Loi sur le multiculturalisme canadien*

L.R.C. 1985, ch. 24

(4<sup>e</sup> suppl.)

*Loi sur le statut de l'artiste (Partie I)*

L.C. 1992, ch. 33

*Loi sur les langues officielles (Partie VII)*

L.R.C. 1985, ch. 31

(4<sup>e</sup> suppl.)

*Loi sur les marques de commerce (symboles nationaux)*

L.R.C. 1985, ch. T-13

*Loi sur les musées*

L.C. 1990, ch. 3

*Loi sur les relations de travail au Parlement*

L.R.C. 1985, ch. 33

(2<sup>e</sup> suppl.)

*Loi sur les services publicitaires fournis  
par des éditeurs étrangers*

L.C. 1999, ch. 23

*Loi sur les sports nationaux du Canada*

L.C. 1994, ch. 16

*Loi sur les traitements (lieutenants-gouverneurs)*

L.R.C. 1985, ch. S-3

*Loi sur Téléfilm Canada*

L.R.C. 1985, ch. C-16

#### 4. Autres renseignements

Lois administrées en tout ou en partie par le portefeuille de Patrimoine canadien

Loi concernant les champs de bataille nationaux à Québec  
L.C. 1907-08, ch. 57-58

Loi de l'impôt sur le revenu (crédits d'impôt et organismes nationaux dans le domaine des arts), tel que modifié  
L.R.C. 1985 (5<sup>e</sup> suppl.)

Loi instituant des jours de fête légale  
L.R.C. 1985, ch. H-5

Loi instituant un symbole national  
L.R.C. 1985, ch. N-17

Loi sur Bell Canada  
L.C. 1995, ch. 11, art. 46

Loi sur Investissement Canada (investissement culturel étranger)  
L.R.C. 1985, ch. 28 (1<sup>er</sup> suppl.)

Loi sur l'activité physique et le Sport (en matière de sport)  
L.C. 2003, ch. 2

Loi sur l'emploi dans la fonction publique (rapport au Parlement)  
L.R.C. 1985, ch. P-33

Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels  
L.R.C. 1985, ch. C-51

Loi sur l'hymne national  
L.R.C. 1985, ch. N-2

Loi sur l'indemnisation au Canada en matière d'expositions itinérantes  
L.C. 1999, ch. 29

Loi sur l'Institut canadien des langues patrimoniales (pas en vigueur)  
L.C. 1991, ch. 7

Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada  
L.R.C. 2004, ch. 11

Loi sur la capitale nationale  
L.R.C. 1985, ch. N-4

Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales  
L.C. 1991, ch. 8

Loi sur la Fondation Jules et Paul-Émile Léger  
L.C. 1980-81-82-83, ch. 85

Loi sur la Journée de la fête nationale des Acadiens et des Acadiennes  
L.C. 2003, ch. 11

Loi sur la Journée Sir John A. Macdonald et la Journée Sir Wilfrid Laurier  
L.C. 2002, ch. 12

\*\*\* Les chiffres présentés pour le CRTC ne montrent que les crédits et non pas les ressources totales accordées à l'organisme. En tant qu'organisme financé selon la méthode du crédit net, le CRTC fonctionne d'après le principe de la récupération des coûts. Ses recettes nettes en vertu d'un crédit sont comprises dans le revenu global total indiqué ci-dessus.



Tableau 3.8 : Ressources du portefeuille

Plan de dépenses du portefeuille

	Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
<b>Ministère du Patrimoine canadien*</b>	1 128,4	1 340,9	1 094,5	980,4
Agence Parcs Canada*				
Archives nationales du Canada	60,3	55,9	53,3	51,5
Bibliothèque nationale du Canada	44,5	40,6	40,1	40,1
Centre national des Arts*	31,0	31,5	31,4	31,5
Commission de la capitale nationale*	114,4	131,6	100,3	84,4
Commission de la fonction publique*	150,6	147,4	143,5	132,0
Commission des champs de bataille nationaux	8,9	8,7	8,7	8,7
Condition féminine Canada	24,0	23,8	23,7	23,7
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes***	8,2	6,1	6,1	6,1
Conseil des Arts du Canada*	153,2	151,0	125,2	125,2
Fondation canadienne des relations raciales**	-	-	-	-
Musée canadien de la nature*	42,9	61,1	55,1	52,1
Musée canadien des civilisations*	102,2	94,7	59,0	57,4
Musée des beaux-arts du Canada*	45,0	44,6	44,6	44,6
Musée des sciences et de la technologie du Canada*	36,3	29,6	24,1	24,1
Office national du film du Canada*	67,7	63,7	63,7	63,7
Société Radio-Canada*	1 066,3	1 034,3	974,3	974,3
Téléfilm Canada*	130,2	129,7	125,7	125,7
<b>Total des crédits</b>	<b>3 214,1</b>	<b>3 395,2</b>	<b>2 973,3</b>	<b>2 825,5</b>
<b>Plus : Revenus</b>	<b>634,0</b>	<b>725,7</b>	<b>725,8</b>	<b>668,3</b>
<b>Ressources totales</b>	<b>3 848,1</b>	<b>4 120,9</b>	<b>3 699,1</b>	<b>3 493,8</b>

\* Ces organismes produisent des revenus annuels.

\*\* La Fondation canadienne des relations raciales ne reçoit pas de crédits parlementaires annuels. Ses revenus proviennent principalement du fonds de dotation de 24 millions de dollars établi par le gouvernement du Canada en 1996 et son fonctionnement est assuré par des investissements, des dons et des activités de financement.

Tableau 3.7 : Prêts, placements et avances (non-budgétaires)

Prévisions de Dépenses	Dépenses prévues	2004-2005	2003-2004	(en millions de dollars)	
				2005-2006	2006-2007
<i>Développement culturel et patrimonial</i>					
Prêts à des établissements et à des administrations en vertu de la Loi sur l'exportation et l'importation des biens culturels					
0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
<b>Total</b>					
0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Fondé en 1972, le Manitoba Chamber Orchestra est un petit orchestre professionnel qui se consacre à un répertoire rarement joué par les grands orchestres symphoniques. Le Manitoba Chamber Orchestra a joué plus de 60 nouvelles œuvres canadiennes pour orchestre de chambre au cours des seize dernières années, y compris des œuvres de compositeurs manitobains.

Le Manitoba Theatre Centre est le plus important théâtre régional du Canada. Situé à Winnipeg, il présente des pièces dramatiques et comiques ainsi que des comédies musicales auxquelles assistent plus de 300 000 personnes chaque saison.

Fondé en 1939, le Royal Winnipeg Ballet est la troupe de ballet la plus importante du Canada et celle qui est en activité sans interruption depuis le plus longtemps en Amérique du Nord. Le Royal Winnipeg Ballet présente plus de 1000 spectacles par année au Canada et à l'étranger tant dans de petites que de grandes collectivités.

La Winnipeg Foundation présente au ministre du Patrimoine canadien un rapport annuel sur son rendement et l'état de ses finances ainsi que sur ceux des organismes voués aux arts pour lesquels elle agit à titre de représentante fiduciaire.

Dans le cadre du volet Incitatifs aux Fonds de dotation du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens, la Ministre a accordé 8 961 909 \$ à 22 fondations en mars 2004 pour soutenir à travers tout le Canada 35 organismes voués aux arts. Par l'intermédiaire du programme, on tente de favoriser les dons de particuliers pour les arts et de contribuer ainsi à l'autonomie de ces organismes.

La mise sur pied d'un fonds de dotation permet à la fondation de mobiliser de façon permanente des ressources financières destinées au Stratford Festival of Canada, qui génèrent des revenus annuels réguliers pour les activités du festival liées à la création, à l'interprétation, à la formation et à l'atteinte de nouveaux publics. Ce fonds de dotation offre la marge de manœuvre nécessaire au maintien de la grande qualité artistique du festival de façon à lui permettre de saisir les nouvelles possibilités qui s'offrent, de croître et de s'épanouir.

Le Stratford Festival of Canada est une institution nationale connue mondialement qui se consacre au maintien et à la promotion de l'excellence dans le domaine artistique ainsi qu'à l'atteinte du plus vaste public possible et à la formation théâtrale des artistes canadiens. Chaque année, l'organisation vend plus de 600 000 billets pour des représentations théâtrales données dans quatre salles de spectacle et est au coeur d'une industrie touristique de 112 000 000 \$ dans la région de Stratford.

La Stratford Shakespearean Festival Foundation of Canada présente au ministre du Patrimoine canadien un rapport annuel sur son rendement et l'état de ses finances et sur ceux du Stratford Festival of Canada.

#### *La Winnipeg Foundation*

La Winnipeg Foundation a reçu trois subventions totalisant 816 669 \$ du ministre du Patrimoine canadien en mars 2004. Ces subventions ont été accordées pour soutenir le Manitoba Chamber Orchestra, le Manitoba Theatre Centre et le Royal Winnipeg Ballet et correspondent aux dons recueillis par ces organisations auprès de sources privées et conservés à perpétuité dans les actifs de la fondation. La Winnipeg Foundation aura reçu 1 691 431 \$ en subventions de contrepartie dans le cadre de sa participation de trois ans au volet Incitatifs aux fonds de dotation du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens du ministre du Patrimoine canadien, ce qui lui a permis d'accroître de plus de 3 800 000 \$ le fonds de dotation mentionné ci-dessus destiné aux organismes voués aux arts.

Créée en 1921, la Winnipeg Foundation est la première organisation communautaire du Canada et la deuxième en importance au pays à l'heure actuelle. Elle mobilise 1 500 fonds de dotation. Aux fins du volet Incitatifs aux fonds de dotation, la Winnipeg Foundation agit à titre de représentante fiduciaire des dons de particuliers et des subventions de contrepartie du Ministère. Elle recueille, conserve, administre et investit les fonds de dotation des organismes voués aux arts et transfère les revenus chaque année à ces organismes pour défrayer une partie des coûts de leurs activités annuelles.



soutenir la publication continue du journal par l'octroi d'une aide financière permettant de réduire les frais non rentables de la couverture des événements et de la diffusion à l'échelle provinciale.

À tous les cinq ans, l'administrateur du fonds doit soumettre, dans le cadre d'une procédure devant la Cour du Banc de la Reine du Nouveau-Brunswick, les comptes de la fondation pour une vérification et approbation. Une copie doit être remise au gouvernement du Nouveau-Brunswick, au gouvernement du Canada ainsi qu'au Quotidien.

#### *Fondation du Sentier transcanadien*

La Fondation est un organisme caritatif enregistré sans but lucratif dont le but premier est de collecter des fonds pour aménager un sentier récréatif qui traversera toutes les provinces et tous les territoires du Canada, reliant des centaines de collectivités. La fin des travaux du circuit principal est prévue pour l'automne 2005.

La Fondation a reçu une subvention de 15 000 000 \$ de dollars du ministre du Patrimoine canadien en décembre 2003.

La Fondation utilisera les fonds en vue d'atteindre les objectifs suivants visant à aménager le Sentier transcanadien :

administrer un programme de subvention à l'intention des groupes communautaires engagés dans des projets d'immobilisations reliés à l'aménagement du Sentier et obtenir ainsi l'injection de fonds supplémentaires issus d'autres sources;

planifier et coordonner le développement du Sentier;

créer les pavillons et la signalisation du Sentier le long de son trajet.

On s'attend à ce que le résultat comprenne un sentier qui reliera les Canadiens de toutes les régions du pays entre eux et les initiera à leur environnement et à la diversité de leur patrimoine culturel et naturel.

#### *La Stratford Shakespearean Festival Foundation of Canada*

La Stratford Shakespearean Festival Foundation of Canada a reçu une subvention de 1 184 153 \$ du ministre du Patrimoine canadien en mars 2004, correspondant aux dons recueillis auprès de sources privées et conservées à perpétuité dans ses actifs. La fondation aura reçu 4 000 000 \$ en subventions de contrepartie dans le cadre de sa participation de trois ans au volet Incitatifs aux fonds de dotation du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens du ministre du Patrimoine canadien. Elle a pu ainsi accroître ses actifs de plus de 9 000 000 \$, qui génèrent à perpétuité des revenus de plus de 300 000 \$ par année destinés au Stratford Festival of Canada.

La Fondation sert aux fins suivantes :

faciliter la création d'un quotidien français de qualité pour desservir l'ensemble de la province du Nouveau-Brunswick;

La fondation a reçu une contribution totale de 2 000 000 \$ de la Direction générale des programmes d'appui aux langues officielles du ministère du Patrimoine canadien. Cette contribution a été versée comme suit : 1985-1986 : 700 000 \$, 1986-1987 : 700 000\$, 1987-1988 : 600 000 \$. Un montant de 4 000 000 \$ a également été versé au Fonds par le gouvernement provincial du Nouveau-Brunswick. Le Fonds est géré par la Compagnie de Fiducie Canada Permanent.

#### *Fondation du quotidien francophone du Nouveau-Brunswick*

La Fondation nationale des réalisations autochtones a reçu une subvention de 12 000 000 \$ du ministère du Patrimoine canadien en juin 2003. Ce Fonds a pour but de compléter l'aide accordée par les programmes d'éducation actuels de la FNRA aux Autochtones pour des études ou des activités de perfectionnement professionnel.

Le Fonds entier a été investi conformément aux lignes directrices du ministre des Finances. La FNRA répartira les revenus générés par l'investissement en fonction des besoins et du mérite aux Indiens inscrits, aux Indiens non inscrits, aux Métis et aux Inuits qui sont des étudiants de niveau postsecondaire inscrits ou acceptés dans un programme d'études postsecondaires d'une durée de deux ans ou plus. Grâce à ces revenus, on pourra accorder de 100 à 300 nouvelles bourses d'études.

La FNRA détaillera le Fonds de bourses d'études dans son rapport annuel; elle présentera au ministre du Patrimoine canadien un rapport d'activités et de rendement annuel sur ce Fonds, le rendra public et publiera une liste des personnes qui bénéficieront d'une bourse.

#### *La Fondation nationale des réalisations autochtones (FNRA)*

- les états financiers pour l'exercice;
- un état détaillé des activités de placement de la Fondation durant l'exercice, du portefeuille de placement à la fin de l'exercice et de ses politiques de placement;
- toute contribution du type subventions, dons en argent ou en nature, legs;
- un rapport sur les résultats;
- un plan d'affaires à jour en ce qui concerne l'utilisation du Fonds;
- la liste et la description sommaire des projets doit être publiée dans les deux mois qui suivent la décision d'attribution des Fonds.

- toute contribution du type subventions, dons en argent ou en nature, legs;
- un rapport sur les activités de l'exercice financier;
- un plan d'affaires en ce qui concerne l'utilisation envisagée des revenus tirés de la subvention. Le plan comprend notamment les objectifs, les stratégies, les mesures de rendement et le plan budgétaire pour atteindre les objectifs du fonds.

NOTE : En aucun temps le solde du fonds ne doit être inférieur au montant de la subvention versée par le Canada.

#### *Fondation franco-ontarienne*

La fondation a reçu une subvention de 1 000 000 \$ en mars 2002 de la Direction générale des programmes d'appui aux langues officielles du ministère du Patrimoine canadien. Ce fonds, dont le montant en principal est constitué de la subvention et des revenus de placement accumulés, procurera à la Fondation une source de revenus régulière pour l'initiative « Jeunesse francophone et l'avvenir des communautés ». Il sera exploité sur une période de dix ans.

La Fondation doit s'efforcer d'atteindre les objectifs suivants :

renforcer chez les jeunes francophones le sentiment d'appartenance à la langue et à la culture françaises;  
augmenter la contribution des jeunes francophones à la vie communautaire et freiner leur exode vers d'autres milieux;

en tenant compte de ce qui suit :

les jeunes francophones vivant en situation minoritaire doivent participer activement à la prise de décision concernant l'attribution des ressources du fonds, par la voie de jurys de sélection ou d'autres mécanismes;  
les initiatives proposées doivent faire l'objet de partenariats communautaires et démontrer concrètement l'engagement direct des communautés visées par l'initiative, soit par participation financière ou investissement clairement démontré;  
les projets financés doivent démontrer, par les résultats visés, qu'ils comptent laisser un héritage permanent pour les participants et qu'ils auront un effet structurant pour les communautés où ils se déroulent.

La Fondation publie le rapport annuel de ses activités et de son rendement et le remet au ministère du Patrimoine canadien au plus tard six mois après la fin de l'exercice. Le rapport annuel comprend notamment ce qui suit :



- un plan d'affaires à jour en ce qui concerne l'utilisation du fonds;
- la liste et la description sommaire des projets doit être publiée dans les deux mois qui suivent la décision d'attribution des fonds.

*Fonds de dotation – Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques.*

L'Institut a reçu une subvention de 10 000 000 \$ en mars 2002 de la Direction générale des programmes d'appui aux langues officielles du ministère du Patrimoine canadien.

L'Institut, en se servant des revenus générés par le fonds, entreprendra les activités suivantes relatives à la recherche sur les minorités linguistiques francophones et anglophones du Canada dans le but d'accroître la recherche et l'analyse dans divers domaines et d'assurer que les dirigeants des communautés de langue minoritaire et les responsables de l'élaboration des politiques publiques soient en mesure de mieux comprendre l'incidence des politiques linguistiques et de mesurer leur efficacité :

élaborer un programme de recherche qui comprend un juste équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée;

appuyer les efforts des spécialistes et des équipes de recherche;

offrir un appui financier permettant de donner des mandats de recherche aux experts externes qui mènent des recherches qui sont reliées au programme mentionné ci-haut;

publier des rapports de recherche (et les rendre accessibles notamment sous forme numérique);

créer une banque de données numériques sur les ressources documentaires;

organiser des conférences et des colloques ou y participer;

faciliter les échanges entre chercheurs ou entre étudiants;

accueillir des chercheurs invités.

L'Institut publie le rapport annuel de ses activités et de son rendement et le remet au ministre du Patrimoine canadien au plus tard six mois après la fin de l'exercice financier. Le rapport annuel comprend notamment ce qui suit :

- les états financiers pour l'exercice financier;
- un état détaillé des activités de placement de l'Institut durant l'exercice, du portefeuille de placement à la fin de l'exercice et de ses politiques de placement;



- un plan d'affaires à jour en ce qui concerne l'utilisation du fonds;
- la liste et la description sommaire des projets doit être publiée dans les deux mois qui suivent la décision d'attribution des fonds.

*Fondation francofonds Inc.*

La Fondation a reçue une subvention de 1 000 000 \$ en mars 2002 de la Direction générale des programmes d'appui aux langues officielles du ministère du Patrimoine canadien. Ce fonds, dont le montant en principal est constitué de la subvention et des revenus de placement accumulés, procurera à la Fondation une source de revenus régulière pour l'initiative « Jeunesse francophone et l'avenir des communautés ». Il sera exploité sur une période de dix ans.

La Fondation doit s'efforcer d'atteindre les objectifs suivants :

renforcer chez les jeunes francophones le sentiment d'appartenance à la langue et à la culture françaises;

augmenter la contribution des jeunes francophones à la vie communautaire et freiner leur exode vers d'autres milieux;

en tenant compte de ce qui suit :

les jeunes francophones vivant en situation minoritaire doivent participer activement à la prise de décision concernant l'attribution des ressources du fonds, par la voie de jurys de sélection ou d'autres mécanismes;

les initiatives proposées doivent faire l'objet de partenariats communautaires et démontrer concrètement l'engagement direct des communautés visées par l'initiative, soit par participation financière ou investissement clairement démontré;

les projets financés doivent démontrer, par les résultats visés, qu'ils comptent laisser un héritage permanent pour les participants et qu'ils auront un effet structurant pour les communautés où ils se déroulent.

La Fondation publie le rapport annuel de ses activités et de son rendement et le remet au ministère du Patrimoine canadien au plus tard six mois après la fin de l'exercice. Le rapport annuel comprend notamment ce qui suit :

- les états financiers pour l'exercice;
- un état détaillé des activités de placement de la Fondation durant l'exercice, du portefeuille de placement à la fin de l'exercice et de ses politiques de placement;
- toute contribution du type subventions, dons en argent ou en nature, legs;
- un rapport sur les résultats;

**Tableau 3.4 : Fondations**

*Fondation des jeux de l'Acadie Inc.*

La fondation a reçu une subvention de 1 000 000 \$ en mars 2002 de la Direction générale des programmes d'appui aux langues officielles du ministère du Patrimoine canadien. Ce fonds, dont le montant en principal est constitué de la subvention et des revenus de placement accumulés, procurera à la Fondation une source de revenus régulière pour l'initiative « Jeunesse francophone et l'avvenir des communautés ». Il sera exploité sur une période de dix ans.

La Fondation doit s'efforcer d'atteindre les objectifs suivants :

renforcer chez les jeunes francophones le sentiment d'appartenance à la langue et à la culture françaises;  
augmenter la contribution des jeunes francophones à la vie communautaire et freiner leur exode vers d'autres milieux;  
en tenant compte de ce qui suit :

les jeunes francophones vivant en situation minoritaire doivent participer activement à la prise de décision concernant l'attribution des ressources du fonds, par la voie de jurys de sélection ou d'autres mécanismes;  
les initiatives proposées doivent faire l'objet de partenariats communautaires et démontrer concrètement l'engagement direct des communautés visées par l'initiative, soit par participation financière ou investissement clairement démontré;  
les projets financés doivent démontrer, par les résultats visés, qu'ils comptent laisser un héritage permanent pour les participants et qu'ils auront un effet structurant pour les communautés où ils se déroulent.

La Fondation publie le rapport annuel de ses activités et de son rendement et le remet au ministère du Patrimoine canadien au plus tard six mois après la fin de l'exercice. Le rapport annuel comprend notamment ce qui suit :

- les états financiers pour l'exercice;
- un état détaillé des activités de placement de la Fondation durant l'exercice, du portefeuille de placement à la fin de l'exercice et de ses politiques de placement;
- toute contribution du type subventions, dons en argent ou en nature, legs;
- un rapport sur les résultats;

## *Programme d'accueil des jeux*

Ce programme a pour objectif d'améliorer la capacité des athlètes canadiens d'exceller aux plus hauts niveaux internationaux de compétition et d'améliorer le système sportif au Canada. Il comprend l'accueil de grands jeux comme les Jeux olympiques et paralympiques ou les Jeux du Commonwealth, d'épreuves unisport comme celles organisées par la Fédération internationale de natation, et de manifestations ciblées comme les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord et les Jeux du Canada.

## *Initiative canadienne sur le bénévolat (ICB)*

Cette initiative vise à aider les organismes à tirer profit de la contribution des bénévoles, à encourager les Canadiens à participer aux organismes bénévoles et à accroître l'expérience en matière de bénévolat. Afin d'atteindre ces objectifs, l'ICB a mis sur pied trois centres nationaux qui seront hébergés par des organismes qui existent déjà au sein du secteur bénévole, et treize réseaux locaux, un dans chaque province et chaque territoire.

Ce programme permet aux jeunes Canadiens et de Canadiennes de créer des liens et de faire l'expérience de la diversité des collectivités, des langues et des cultures du Canada. Il donne également accès à de l'information sur les possibilités d'échanges et d'autres activités connexes, au Canada et à l'étranger. Les résultats escomptés du programme sont notamment l'accroissement des possibilités de découvrir la valeur des échanges, une meilleure appréciation de la diversité du Canada, une meilleure connaissance du Canada et l'amélioration de l'accès à l'information sur les programmes d'échanges et les activités connexes.

#### *Katimavik*

La mission de Katimavik est de favoriser le développement personnel des jeunes Canadiens et Canadiennes par le biais d'un programme stimulant de travail communautaire bénévole, de formation et d'interaction collective. Ce programme a pour objectif de contribuer au développement personnel, social et professionnel de jeunes participants de 17 à 21 ans en faisant la promotion du service communautaire et en offrant une expérience diversifiée leur permettant de mieux comprendre la réalité canadienne.

#### *Programmes autochtones*

En général, les programmes autochtones visent à améliorer la représentation et la capacité des Autochtones, à favoriser la conservation de leurs langues et de leurs cultures et à soutenir les efforts des Autochtones hors réserve visant à améliorer leur qualité de vie et la place qu'ils occupent dans la société canadienne. Ces programmes offrent, en particulier, du financement de base à des organismes représentatifs et à plus d'une centaine de centres d'amitié; ils appuient également la revitalisation des langues autochtones, la production et la diffusion d'émissions de radio et de télévision autochtones dans le Nord, les questions qui ont un intérêt pour les femmes autochtones, notamment en matière d'autonomie gouvernementale, et les initiatives des jeunes autochtones en milieu urbain qui consolident leur identité culturelle.

#### *Programme de soutien au sport*

Ce programme aide les organismes nationaux unisport et multisports à programmes à mettre en oeuvre des programmes visant à développer le système sportif canadien et à former des athlètes, des entraîneurs et des arbitres canadiens pour qu'ils puissent participer aux manifestations internationales des plus hauts niveaux. Il aide également les organismes nationaux de sport ainsi que les provinces et territoires à réaliser des projets visant à accroître la pratique sportive. Dans le cadre de ces activités, Sport Canada coordonne les efforts des divers ordres de gouvernement et d'autres organismes pour fournir aux athlètes un système continu de progression depuis leurs débuts jusqu'aux plus hauts niveaux de compétition.



## *Programme Espaces culturels Canada*

Ce programme a pour objectif de soutenir la construction, la rénovation et l'amélioration d'installations sans but lucratif vouées aux arts et au patrimoine partout au Canada et vient compléter les programmes offerts par Infrastructure Canada. Il permettra d'améliorer les conditions matérielles qui favorisent la créativité et l'innovation artistiques ainsi que l'accès aux arts de la scène, aux arts médiatiques et visuels et aux collections et expositions patrimoniales.

### *Fonds canadien de télévision*

Le Fonds canadien de télévision est un partenariat unique entre le secteur public et le secteur privé. Créé en 1996 par le gouvernement du Canada et le secteur canadien de cablodistribution et de service de diffusion directe par satellite, le Fonds fournit une aide indispensable à l'industrie canadienne de la télévision et du cinéma. Il a pour objet de favoriser la création et la diffusion aux heures de grande écoute de productions cinématographiques et télévisées canadiennes de grande qualité et culturellement pertinentes.

Depuis sa création, le Fonds a permis de soutenir la création et la diffusion de productions canadiennes distinctives, qu'il s'agisse de documentaires, d'émissions pour les enfants et pour les jeunes, d'émissions de variétés, de spectacles ou de pièces dramatiques. Il a versé 1,5 milliards de dollars pour soutenir la diffusion de plus de 16 300 heures de nouvelles émissions canadiennes en français, en anglais et en langues autochtones. La valeur globale des productions financées est de 4,9 milliards de dollars.

## **Identité canadienne**

### *Développement des communautés de langue officielle*

Ce programme a pour objectif d'aider les membres des collectivités francophones et anglophone en situation minoritaire à améliorer leur capacité à vivre dans leur langue au sein de leur collectivité, de participer à la vie sociale canadienne et de veiller à leur développement à long terme, mais aussi à avoir accès à l'éducation dans leur propre langue au sein de leur collectivité, et à des programmes et services dans leur propre langue parmi ceux qui sont offerts par les divers gouvernements, administrations et institutions.

### *Mise en valeur des langues officielles*

Ce programme a pour objectif d'accroître la proportion de Canadiens et de Canadiennes qui possèdent une connaissance pratique des deux langues officielles, qui comprennent et apprécient mieux les avantages de la dualité linguistique, qui acceptent les droits des communautés de langue officielle en situation minoritaire et qui favorisent leur participation à la vie sociale canadienne.

Les deux principaux programmes qui composent le Fonds sont le Programme de nouvelles œuvres musicales et le Programme des entrepreneurs en musique. Le Programme de nouvelles œuvres musicales offre à de nouveaux créateurs, artistes et entrepreneurs canadiens des occasions de produire et de promouvoir des enregistrements canadiens de qualité. Les bénéficiaires peuvent enregistrer des albums d'essai et des albums complets, produire des vidéoclips, promouvoir de nouveaux produits et assumer les frais de tournée. Le Programme des entrepreneurs aide les grandes entreprises canadiennes, qui participent activement à l'épanouissement et à la promotion de créateurs et d'artistes canadiens au Canada et dans le monde, à améliorer leurs pratiques de gestion et leur compétitivité.

#### *Programme national de formation dans le secteur des arts*

Ce programme vient en aide aux organismes canadiens indépendants, sans but lucratif et constitués en personne morale qui se spécialisent dans la formation de ceux qui envisagent une carrière artistique professionnelle. L'appui accordé à ces organismes permet d'offrir une formation de haute qualité à des Canadiens et des Canadiennes de talent et de favoriser l'avènement d'une nouvelle génération de chefs de file dans le domaine des arts au Canada.

#### *Fonds des partenariats*

Le Fonds des partenariats est un volet de Culture canadienne en ligne destiné à aider des organismes culturels sans but lucratif, de concert avec d'autres organismes (privés, publics ou sans but lucratif) à numériser les collections culturelles destinées à la présentation en ligne. Les bibliothèques, les archives et les municipalités en sont des bénéficiaires potentiels. Les projets financés visent le marché éducatif des classes de maternelle à douzième année.

#### *Fonds des nouveaux médias du Canada*

Le Fonds des nouveaux médias du Canada (administré par Téléfilm Canada), qui est l'un des volets de Culture canadienne en ligne, appuie l'élaboration, la production, la mise en marché et la distribution de contenu numérique canadien dans les deux langues officielles. Les entreprises privées canadiennes sont admissibles au financement.

#### *Présentation des arts Canada*

Ce programme appuie les organismes qui présentent, de façon professionnel, des festivals, des programmes ou des saisons de spectacles qui offrent diverses formes d'expression artistique dans des collectivités partout au Canada. Il encourage également les diffuseurs à offrir des activités similaires qui mettent davantage en contact les artistes professionnels et le public et leur permettent de faire de nouvelles expériences. L'objectif du programme est de veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes aient davantage accès à de riches expériences artistiques.

#### *Programme d'aide aux athlètes*

Ce programme a pour but de contribuer à l'amélioration de la performance des athlètes canadiens aux grandes manifestations sportives internationales telles que les Jeux olympiques et paralympiques, les Jeux du Commonwealth, les Jeux panaméricains et les championnats du monde. À cette fin, il identifie et aide les athlètes qui font déjà partie ou sont susceptibles de faire partie des 16 meilleurs au monde.

Il aide les athlètes d'envergure internationale à combler leurs besoins en matière d'entraînement et de compétition en leur versant une aide financière sous forme d'allocations de subsistance et d'entraînement et, s'il y a lieu, en payant leurs frais de scolarité.

#### **Contributions**

#### *Développement culturel et patrimonial*

#### *Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition*

Ce programme appuie les activités des éditeurs de livres canadiens et d'autres secteurs du commerce de livres canadien pour veiller à ce que les livres d'auteurs canadiens qui reflètent la diversité culturelle et la dualité linguistique du Canada, soient publiés et mis en valeur au Canada et à l'étranger. Il vise également à consolider l'infrastructure du secteur canadien de l'édition de livres et à développer la capacité des éditeurs de livres à exploiter le marché canadien.

#### *Fonds du Canada pour les magazines*

Le Fonds appuie les activités des éditeurs de périodiques canadiens pour veiller à ce que les lecteurs canadiens aient accès à un contenu canadien de qualité supérieure. Il vise également à consolider la capacité des petits éditeurs de revues et de tout le secteur à exploiter le marché canadien par le biais d'initiatives d'appui au marketing et à la publicité, d'expansion et de formation et perfectionnement professionnels.

#### *Fonds de la musique du Canada*

Le Fonds de la musique du Canada vise à consolider l'industrie de l'enregistrement sonore, « des créateurs à l'auditoire ». Il se compose de huit programmes complémentaires visant un certain nombre de segments de l'industrie. Ses trois principaux objectifs sont les suivants : accroître l'accès des Canadiens et des Canadiennes à une vaste gamme de choix musicaux canadiens par le biais des médias actuels ou émergents; multiplier les occasions pour les artistes et les entrepreneurs culturels du secteur de la musique de contribuer de façon importante et durable à l'expression culturelle du Canada; veiller à ce que les artistes canadiens du secteur de la musique aient les compétences, le savoir-faire et les instruments dont ils ont besoin pour réussir dans un environnement mondial et numérique.



Ce programme appuie la politique gouvernementale en matière de multiculturalisme en finançant des initiatives communautaires, notamment celles qui suscitent un dialogue public éclairé sur les enjeux du multiculturalisme, qui encouragent la participation communautaire sous toutes ses formes, qui facilitent l'équité d'accès et qui améliorent la capacité des collectivités à s'adapter à l'évolution sociale.

#### *Programme du multiculturalisme*

Ce programme a pour objet d'accroître la proportion de Canadiens et de Canadiennes qui comprennent et apprécient mieux les avantages de la dualité linguistique, qui acceptent les droits des communautés de langue officielle en situation minoritaire et qui favorisent leur participation à la vie canadienne.

#### *Mise en valeur des langues officielles*

Ce programme a pour but d'aider les membres les communautés francophones et anglophones minoritaires à améliorer leur capacité de vivre dans leur langue au sein de leur communauté, de participer à la vie canadienne et de veiller à leur développement à long terme.

#### *Développement des communautés de langue officielle*

#### *Identité canadienne*

Le volet *Incentifs aux fonds de dotation pour les organismes artistiques* permet de subventionner les fonds de dotation d'organismes voués aux arts. Réunir des capitaux et créer des fonds de dotation sont des moyens de garantir la viabilité à long terme des organismes à vocation artistique et de les aider à atteindre leurs objectifs en matière d'expression artistique. Ce volet invite le secteur privé à jouer un rôle actif dans la vie culturelle de la collectivité en offrant des sommes en contrepartie, jusqu'à concurrence d'un dollar pour chaque dollar obtenu auprès de donateurs privés, dans le but de constituer des fonds de dotation ou d'accroître le capital des fonds de dotation existants.

Le volet *Développement des compétences* offre des contributions aux organismes à vocation artistique et patrimoniale qui ne participent pas à un projet de stabilisation. Les organismes professionnels sans but lucratif à vocation artistique et patrimoniale, dont les organismes artistiques autochtones et ethnoculturels, et les organismes artistiques qui fonctionnent dans le cadre d'une collectivité de langue officielle en situation minoritaire, rurale, éloignée ou économiquement défavorisée, peuvent obtenir le remboursement, jusqu'à concurrence de 50 %, des frais admissibles engagés au titre de projets destinés à améliorer leur mode de planification, leur structure organisationnelle, leur structure financière et leur mode de gestion interne. En aidant ainsi les organismes qui ne bénéficiaient pas du volet Stabilisation, on s'assure que le programme a une portée nationale.



**Tableau 3.3 : Renseignements sur les programmes de paiement de transfert (de plus de 5 millions de dollars)**

**Subventions**

**Développement culturel et patrimoine**

**Programme d'appui aux musées**

Ce programme offre aux musées et aux établissements apparentés du Canada une aide financière pour l'organisation d'activités destinées à permettre aux générations actuelles et à venir de Canadiens et de Canadiennes d'avoir accès à leur patrimoine humain, naturel, artistique et scientifique et de mieux connaître, comprendre et apprécier ce patrimoine. Les résultats escomptés du programme seront une meilleure compréhension de la richesse et de la diversité du patrimoine canadien et un sentiment plus profond de citoyenneté partagée.

**Programme d'aide aux publications**

Ce programme assume les frais d'affranchissement postal des éditeurs de périodiques canadiens destinés à des lecteurs canadiens. Il soutient plus de 900 éditeurs canadiens de périodiques donnant accès à 1 240 publications, dont des revues, des hebdomadaires communautaires dans des zones rurales, des journaux en langue officielle minoritaire et des publications autochtones et ethnoculturelles.

**Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens**

Ce programme aide les organismes à vocation artistique et patrimoniale à améliorer leur capacité de gestion et à concevoir de nouvelles façons de produire des recettes, de concert avec d'autres ordres de gouvernement et avec le secteur privé. En aidant le secteur culturel à devenir plus durable, on s'assure que les Canadiens ont plus largement accès à une grande variété d'expériences culturelles et de formes d'expression artistique et en jouissent. Le programme comporte deux volets de subventions et un volet de contributions, qui sont autant de moyens distincts de réaliser cet objectif.

Le volet *Projets de stabilisation* permet de subventionner des projets de stabilisation administrés par des groupes indépendants à but non lucratif qui représentent les intérêts de toute une collectivité. Les fonds issus de ce volet s'ajoutent à ceux accordés par d'autres ordres de gouvernement et par le secteur privé. Cette base budgétaire large permet de financer des organismes artistiques et/ou patrimoniaux admissibles au sein de régions géographiques précises qui désirent transformer leur mode de planification, leur structure organisationnelle, leur structure financière et leur mode de gestion interne.

Tableau 3.2 : Sommaire des paiements de transfert

	Prévisions de 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Subventions Programme du Patrimoine canadien Développement culturel et patrimoine Identité canadienne	78,8	76,3	61,5	61,6
	37,3	79,8	76,0	76,0
	116,1	156,1	137,5	137,6
<b>Total des subventions</b>				
Contributions Programme du Patrimoine canadien Développement culturel et patrimoine Identité canadienne	281,8	322,4	213,5	114,2
	473,5	592,5	531,4	511,8
	-	2,0	2,0	2,0
<b>Total des contributions</b>				
<b>Total des subventions, des contributions et des autres paiements de transfert</b>				
	871,4	1 072,9	884,4	765,6

Tableau 3.1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) par secteur d'activité

Le secteur d'activité Développement culturel et patrimoine				
Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)				
(en millions de dollars)				
Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2004-2005	444,2	651
235,8	334,7	497,7	Développement culturel et patrimoine	
			ETP	467

Le secteur d'activité Identité canadienne				
Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)				
(en millions de dollars)				
Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2004-2005	572,5	524
648,7	669,1	742,5	Identité canadienne	
			ETP	432

Le secteur d'activité Gestion ministérielle				
Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)				
(en millions de dollars)				
Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2004-2005	111,7	912
95,9	90,7	100,7	Gestion ministérielle	
			ETP	871

Selon le SPRR :

Secteurs d'activité

Produits et services

Développement culturel et patrimoine Radiodiffusion

Industries culturelles

Arts

Patrimoine

Identité canadienne

Langues officielles

Identité canadienne

Participation des citoyens

Multiculturalisme

Sport

Gestion ministérielle



### 3. Renseignements financiers

#### Structure de planification, de rapport et de responsabilisation

La structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) actuelle du ministère du Patrimoine canadien décrit les secteurs d'activité du Ministère : Développement culturel et patrimoine, Identité canadienne et Gestion ministérielle.

Chaque secteur poursuit ses activités dans le contexte du cadre stratégique renouvelé du Ministère. Les secteurs d'activité et leurs produits et services respectifs figurent dans le tableau ci-dessous.

En mai 2002, la structure organisationnelle du Ministère a été modifiée afin de mieux appuyer les quatre objectifs stratégiques. Il y a maintenant cinq secteurs organisationnels : Affaires culturelles, Citoyenneté et patrimoine, Affaires publiques et communications, Affaires internationales et intergouvernementales, et Planification et affaires ministérielles.

En tant qu'élément de la mise en oeuvre du processus de l'examen des dépenses, le Ministère établira des liens plus étroits entre les résultats prévus et les ressources associées, et les objectifs et les secteurs d'activités exposés.

Ces valeurs, et d'autres valeurs canadiennes fondamentales, doivent être insufflées dans l'environnement de travail de Patrimoine canadien, par le biais d'un leadership et d'un travail d'équipe fondés sur l'éthique, la confiance, une bonne gouvernance, des normes bien définies et des évaluations solides du risque et du rendement.

Le Ministère s'est pleinement engagé à respecter les valeurs démocratiques, professionnelles, éthiques et sociales énoncées dans le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Il continuera à sensibiliser tous les employés, par le biais d'un dialogue et de mesures, à l'importance des **comportements éthiques axés sur des valeurs** dans toutes nos relations interpersonnelles, et au nom de tous les Canadiens et les Canadiennes.

L'innovation. Le cadre stratégique des ressources humaines de Patrimoine canadien met l'accent sur la promotion d'un milieu où il fait bon travailler et apprendre. De ce fait, il permet au Ministère d'attirer, de renforcer et de conserver les talents diversifiés dont il a besoin pour élargir sa portée et améliorer la qualité de la prestation de services et de programmes pour les Canadiens et les Canadiennes. En mettant l'accent sur la modernisation et une culture d'apprentissage, Patrimoine canadien s'est engagé à mettre en oeuvre des politiques, programmes et services susceptibles de mieux répondre à l'évolution des besoins de la société canadienne.

## Innovation, résultats et ressources

Patrimoine canadien peut être considéré comme un chef de file parmi les ministères fédéraux quand il s'agit de répondre aux demandes des Canadiens et des Canadiennes qui souhaitent que leur gouvernement soit plus transparent, responsable et réceptif au changement. L'approche intégrée de Patrimoine canadien en matière de politique, de planification et de présentation de rapports traduit le désir d'avoir un leadership affirmé, qui se manifeste par des idées audacieuses et un esprit d'initiative, et une gestion responsable des ressources publiques, concrétisée par des décisions éclairées, des objectifs clairement définis, des approches coopératives et de bons résultats.

Le Ministère fait également de grands progrès en ce qui a trait à l'amélioration de sa capacité d'examiner le rendement des programmes et l'efficacité des instruments stratégiques, d'établir leur importance relative, de fixer des priorités axées sur des données probantes et d'explorer la réforme dans le cadre de l'enveloppe financière. Des mesures sont prises pour renforcer les processus et les systèmes d'information axés sur les résultats, afin de veiller à ce que des renseignements pertinents, fiables et opportuns soient disponibles dans le cadre du processus décisionnel. Depuis deux ans, le Ministère examine les besoins de financement qui découlent de la structure de ses services internes, un processus qui se continuera en 2004-2005. Notre approche intégrée guidera les choix à faire en matière de répartition des crédits et des investissements et garantira des dépenses judicieuses.

## Renforcer l'obligation de rendre compte

Patrimoine canadien continue à se bâtir une réputation au sein du gouvernement en tant que centre de savoir et d'expérience dans la diffusion des valeurs communes à la population canadienne. La promotion et le renforcement de ces valeurs font partie intégrante de sa mission qui consiste à bâtir une société canadienne plus cohésive et créative. Nos politiques et nos programmes doivent communiquer et illustrer la fierté des Canadiens et des Canadiennes à l'égard de l'expression de valeurs telles que la justice sociale, l'égalité, la réciprocité, la compassion, la civilité et l'expression de soi.

## Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Pour une gestion axée sur l'excellence

Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes est un programme de gestion moderne conçu pour répondre à l'évolution rapide des attentes et des priorités de la population canadienne, dans le contexte politique actuel. Patrimoine canadien s'est engagé à rechercher l'excellence dans quatre domaines importants pour construire un pays plus cohésif et créatif et à élaborer, à moyen terme, de nouvelles initiatives qui contribueront au succès de sa mission.

### Au service des Canadiens et des Canadiennes

Les Canadiens et les Canadiennes attendent maintenant plus de leur gouvernement : **un accès direct, par un guichet unique**, aux services offerts par différents mécanismes, ministères et instances administratives; un service de meilleure qualité et plus rapide; davantage de services en ligne; une protection des renseignements personnels. Patrimoine canadien met en place des plans visant à remanier la prestation de services au sein du Ministère, en tenant compte des mécanismes de prestation de services, de la segmentation des clients, de leurs besoins et de leurs attentes, tout en maintenant sa capacité d'offrir des services de façon rentable.

Parmi les principaux éléments de cette stratégie figure la **prestation de subventions et de contributions**, qui représentent 80 p. 100 du budget du Ministère. Notre objectif est

d'améliorer les services offerts aux Canadiens et aux Canadiennes tout en exerçant une gestion responsable de fonds publics limités. À cette fin, on examinera différentes façons d'offrir nos services, dont des services en ligne améliorés. Patrimoine canadien réduit la complexité, simplifie les modalités et raccourcit le cycle d'affaires pour répondre aux besoins des clients et de la population canadienne.

*La Loi sur les langues officielles* édicte des responsabilités précises qui sont attribuées au ministre du Patrimoine canadienne. Afin de respecter l'esprit et la lettre de la *Loi sur les langues officielles*, Patrimoine canadien a mis en œuvre le Plan d'action sur la langue de travail. Le plan inclut des lignes directrices adaptées pour faire du Ministère un milieu de travail favorable à l'usage des deux langues officielles du Canada. La dualité de l'engagement linguistique du Ministère est évidente par son soutien à des programmes tels qu'Échanges Canada, le Réseau canadien d'information sur le patrimoine et Culture canadienne en ligne, ainsi que grâce à l'enseignement de la langue seconde pour faire en sorte les jeunes deviennent la génération la plus bilingue que le Canada ait connu. Ces programmes sont appuyés dans chacune des régions du pays.

### Mettre l'accent sur les personnes

Une meilleure représentation de la diversité grandissante de la société canadienne au sein de l'Effectif de Patrimoine canadien et l'adaptation aux changements démographiques doivent demeurer des priorités, au même titre que la promotion d'une culture de l'apprentissage et de



Ils s'adressent en grande partie aux Autochtones qui vivent à l'extérieur des réserves. Ils mettent en valeur le caractère culturel distinct et le patrimoine de la population autochtone et visent à les renforcer.

Conscient du fait que la connaissance des droits de la personne sont préalables à l'exercice de la citoyenneté active et à la participation communautaire, Patrimoine canadien, en collaboration avec Justice Canada et Affaires étrangères Canada, continuera d'assurer un leadership coordonné en ce qui a trait à la vaste gamme des questions touchant les droits de la personne.

La question des droits de la personne est de nature horizontale et a des répercussions sur les plans social, culturel, judiciaire et international. Le renouvellement du Programme des droits de la personne en 2004-2005 portera notamment sur l'accroissement des partenariats au sein du gouvernement fédéral, avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et avec la société civile. Le Programme de contestation judiciaire continuera de financer des groupes défavorisés et des groupes linguistiques pour des causes types nationales qui apportent des éclaircissements sur les droits relatifs à l'égalité et à la langue garantis par la Constitution.

Le Ministère cherchera en outre à cerner et à éliminer les obstacles systémiques à la participation auxquels font face les collectivités ethnoculturelles et raciales. Il aidera ces dernières à trouver les moyens de s'attaquer à divers problèmes comme la discrimination et la reconnaissance des titres de compétences acquis à l'étranger. On créera avec des ministères fédéraux des partenariats en vue de mettre au point des outils et des initiatives visant à appuyer les fonctionnaires qui veillent à la promotion et au respect du multiculturalisme dans les programmes, les politiques et la prestation de services.

De plus, le recensement de 2001 révèle que la proportion des élèves admissibles à une éducation dans leur langue en milieu minoritaire francophone, en vertu de l'article 23 de la *Charte canadienne des droits et libertés*, a augmenté de 12 p. 100 depuis 1986. Dans le cadre du Plan d'action du gouvernement fédéral pour les langues officielles annoncé en mars 2003, le Ministère recevra 209 millions de dollars sur cinq ans pour l'enseignement dans la langue de la minorité. Dès 2004-2005, il créera des partenariats avec les provinces et territoires en vue de réaliser des progrès comparables à ceux enregistrés depuis 1986. Le Ministère renouvelera également sa collaboration tant avec les provinces et les territoires qu'avec les communautés de langue officielle en situation minoritaire pour que ces dernières puissent profiter d'une vie communautaire riche et avoir accès à des services dans leur langue.

## Objetif stratégique 4 :

### Citoyenneté active et participation communautaire

#### Promouvoir la compréhension des droits et responsabilités qui se rattachent à la citoyenneté partagée et favoriser les occasions de participer à la vie en société au Canada

La participation active à la vie d'un pays peut prendre de nombreuses formes – du simple fait de voter, de faire du bénévolat au niveau communautaire à celui de prendre part à des événements publics témoignant de notre patrimoine, de nos valeurs et de notre identité comme la Fête du Canada, les visites royales et les expositions internationales. Le taux de participation aux événements, la demande de matériel de promotion et d'apprentissage qui fournit de l'information sur les symboles canadiens, le drapeau, la monarchie, les expositions, les célébrations et les activités commémoratives montrent à quel point les Canadiens et les Canadiennes veulent participer à la vie de leur pays. L'un des plus grands défis que doit relever le Canada est de faire en sorte que tous les citoyens et citoyennes qui composent sa diversité sentent qu'ils font partie d'un tout, qu'ils sont réellement chez eux au Canada. Pour devenir citoyen actif et engagé, il importe de comprendre l'histoire du Canada et le rôle qu'ont joué les divers groupes qui ont contribué à façonner notre société. La Journée du drapeau national du Canada et la Fête du Canada constituent de bons exemples d'initiatives visant à rassembler les gens pour célébrer nos symboles et, par extension, notre citoyenneté. Au cours de cette période de planification, le Ministère examinera le Programme des études canadiennes afin de maximiser l'accessibilité du matériel d'apprentissage qui permet de mieux connaître et comprendre le Canada et sa population.

Le bénévolat est un autre indicateur important de la participation des citoyens. Présentement, les Canadiens et les Canadiennes consacrent au bénévolat plus d'un milliard d'heures par année, soit l'équivalent de 549 000 emplois à temps plein. Afin d'encourager ces efforts, le Ministère continue d'appuyer l'Initiative canadienne sur le bénévolat. Cette initiative vise à mieux faire connaître et à encourager le bénévolat, tout en améliorant la capacité des organismes bénévoles à offrir des programmes et des services aux Canadiens et aux Canadiennes. Au cours de l'année à venir, le Ministère entreprendra une évaluation à moyen terme de l'initiative pour voir s'il y a lieu d'effectuer une mise au point.

Le Ministère cherchera également à renouveler ses programmes destinés aux Autochtones, par le biais desquels il distribue plus de 65 millions de dollars chaque année pour répondre aux besoins et aux préoccupations de la collectivité autochtone du Canada et leur permettre d'avoir des occasions de participer pleinement à la vie communautaire canadienne. Ces programmes appuient les organisations représentant les Inuits, les Métis, les Indiens non inscrits et les Premières nations qui travaillent avec les gouvernements et d'autres Canadiens en vue de trouver des solutions aux problèmes qui touchent leur vie.



Le Canada se démarque également par sa dualité linguistique. Certains organismes non gouvernementaux, tout particulièrement dans le secteur bénévole, ne sont toujours pas en mesure d'offrir des services dans les deux langues officielles. La montée d'Internet a aggravé la situation, et le gouvernement fédéral s'est fait critiquer parce qu'il fournit des liens menant à des sites Web unilingues. De plus, les Canadiens et les Canadiennes unilingues s'en remettent souvent aux organismes régionaux qui leur offrent des services dans leur langue pour obtenir de l'information lorsque les organisations nationales ne répondent pas à leurs besoins linguistiques. Au cours des prochaines années, Patrimoine canadien établira des partenariats avec des organismes clés pour donner des conseils et aider les organismes bénévoles à offrir des services bilingues. Ce projet prévoit le lancement d'un site Web décrivant des stratégies à adopter pour instaurer le bilinguisme au sein d'un organisme.

Selon le recensement de 2001, la proportion des Canadiens et des Canadiennes de 15 à 19 ans qui peuvent tenir une conversation tant en anglais qu'en français, soit 24 p. 100, n'a jamais été aussi élevée. Eu égard au fait que la connaissance des deux langues officielles aide les jeunes à tirer parti au maximum des occasions qui se présentent sur le marché de l'emploi, le Ministère s'est vu consentir de nouveaux fonds pour l'enseignement de la langue seconde (137 millions de dollars échelonnés sur cinq ans) dans le cadre du Plan d'action du gouvernement fédéral pour les langues officielles annoncé en mars 2003. En 2004-2005, Patrimoine canadien renouvellera sa collaboration avec les provinces et les territoires en vue de doubler d'ici 10 ans la proportion de jeunes Canadiens et Canadiennes de 15 à 19 ans ayant une connaissance pratique des deux langues officielles. Cette initiative permettra de promouvoir les occasions de participer à la vie de la société canadienne.

L'importance d'accroître la collaboration fédérale, provinciale et territoriale (FFT) occupe le second rang, tout juste après la santé, sur la liste des priorités des Canadiens et des Canadiennes. Le Ministère y voit l'occasion parfaite d'établir une nouvelle approche à l'égard de la collaboration FFT dans le domaine de la culture. La conférence des ministres FFT responsables de la culture et du patrimoine, qui a eu lieu en mars 2003, était la première réunion tenue en cinq ans, et plusieurs participants ont souligné l'importance qu'une réunion ait lieu chaque année. Compte tenu de l'ouverture actuelle à l'égard des relations intergouvernementales, le Ministère se propose de jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration d'une stratégie canadienne (ou d'un plan) fondée sur des principes ou des objectifs communs. Cette stratégie viserait à harmoniser davantage les politiques et les initiatives FFT de même qu'à optimiser les investissements du gouvernement fédéral et à améliorer les résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Dans le cadre de cette nouvelle approche, une réunion des ministres FFT responsables de la culture et du patrimoine aura lieu chaque année, et la ministre du Patrimoine canadien en assurera la permanence la

### Objectif stratégique 3 :

---

En relation les uns avec les autres

**Encourager et raffermir les liens entre les Canadiens et les Canadiennes et approfondir la compréhension entre les diverses collectivités**

---

L'un des principaux objectifs du Ministère consiste à favoriser la création d'une société inclusive qui valorise sa diversité grandissante, et cet objectif demeure l'une des caractéristiques qui distinguent le Canada du reste du monde. Selon les données du dernier recensement, notre pays compte 200 groupes ethniques différents, et les minorités visibles composent jusqu'à 13,4 p. 100 de la population canadienne et pas moins de 37 p. 100 de la population de Toronto et de Vancouver. Les initiatives de Patrimoine canadien qui traduisent les priorités stratégiques *Des collectivités créatives et dynamiques* et *Une citoyenneté partagée*, visent à amener les Canadiens et les Canadiennes de tous les horizons à interagir au sein de communautés diverses ainsi qu'à comprendre et à apprécier la diversité.

Le Ministère enrichira le contenu éducatif des initiatives actuelles et appuiera la mise en place de nouvelles initiatives qui rassemblent les collectivités ethnoculturelles et raciales afin de favoriser la compréhension des différentes cultures. Il améliorera ses activités de sensibilisation du public relatives au racisme afin de renforcer les fondements de notre société multiculturelle et s'assurera que ces activités rejoignent l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes. En 2004-2005, le Ministère permettra à plus de 25 000 jeunes Canadiens et Canadiennes de participer à un large éventail de programmes d'échanges et d'activités destinés à la jeunesse.

Grâce au programme Échanges Canada, 15 000 jeunes auront l'occasion de mieux comprendre leur pays, d'établir des liens les uns avec les autres et de faire l'expérience de la diversité des collectivités canadiennes. Afin d'accroître l'accessibilité des occasions d'échanges pour tous les jeunes Canadiens et Canadiennes, le programme Échanges Canada continuera d'atteindre et de surpasser ses objectifs en ce qui concerne la participation des groupes traditionnellement sous-représentés, comme les minorités visibles, les jeunes Autochtones, les jeunes handicapés, les jeunes issus de familles à faible revenu et les jeunes vivant en région rurale et éloignée.

Les expositions internationales constituent l'un des moyens employés par le Ministère pour promouvoir l'interconnectivité de la société multiculturelle du Canada en encourageant une participation pancanadienne qui rapproche toutes les régions du pays et en prenant contact avec tous les citoyens et citoyennes pour leur faire prendre une part active à l'expérience des expositions. D'autres activités permettent également de favoriser et de renforcer les liens entre les Canadiens et les Canadiennes, notamment la célébration du 400<sup>e</sup> anniversaire de l'arrivée des Français en Amérique du Nord, tenue cette année à l'île Sainte-Croix au Nouveau-Brunswick, et la participation du Canada à l'Expo 2005.



La beauté naturelle et la riche histoire du Canada attirent depuis longtemps les touristes, aussi bien étrangers que canadiens. Les récents événements – notamment la baisse du trafic aérien, la propagation du SRAS en 2003 et les grands feux de forêt en Colombie-Britannique – ont mis en évidence la relative fragilité du tourisme et l'absence d'une stratégie de tourisme globale pour le Canada.

Afin de soutenir la reprise du tourisme au Canada, Industrie Canada dirige à l'échelle fédérale – de concert avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et le secteur privé – l'élaboration d'une stratégie nationale du tourisme. Patrimoine canadien travaille actuellement avec Industrie Canada pour que la Stratégie nationale ne se limite pas au marketing et au développement de produits. Le Ministère tient à y faire inclure les principes de durabilité et l'apport précieux des biens et des manifestations de nature culturelle, patrimoniale et sportive au succès du secteur touristique canadien. Le Ministère s'associera aussi aux partenaires du portefeuille et à des intervenants externes pour élaborer une politique qui s'appliquera à l'ensemble du portefeuille et qui maximisera les avantages sociaux et culturels du tourisme, tout en cherchant à prévenir et à atténuer ses effets négatifs potentiels.

Pour mieux comprendre les enjeux du tourisme et les possibilités qu'il représente pour la culture et le patrimoine, le Ministère collabore avec les provinces et les territoires à un projet pilote de deux ans d'une valeur de 500 000 \$, l'Initiative fédérale, provinciale, territoriale sur la culture, le patrimoine et le tourisme. Cette initiative, officiellement lancée en novembre 2003, cherche à examiner d'importantes questions comme les bénéfices économiques du tourisme pour la culture et le patrimoine, l'accroissement de la capacité du secteur culturel et patrimonial à participer à l'industrie du tourisme, et le renforcement des relations entre les intervenants du monde culturel et patrimonial autochtone et les autres intervenants du milieu touristique.

Fonctionnaires responsables de l'éducation physique et du sport lorsqu'ils se réuniront à Athènes en décembre 2004. L'approbation du document est prévue lors de la Conférence générale de l'UNESCO en 2005.

Le sport n'est qu'un des domaines où le Ministère prendra des mesures pour assurer l'inclusion et la participation des Autochtones. Pendant la période de planification, on procédera à l'élaboration de la vision stratégique qui orientera les politiques sociales fédérales touchant les Autochtones. Cette vision aura pour objectif de renforcer les cultures et les langues autochtones, d'accroître la participation des Autochtones à la société canadienne et à la prise de décisions, et de favoriser une compréhension accrue entre les Canadiens autochtones et non autochtones.

Patrimoine canadien est aussi déterminé à affermir ses relations avec le milieu artistique autochtone. Il fournira de l'aide à la Fondation nationale des réalisations autochtones afin d'améliorer la situation des artistes et des organismes culturels autochtones par le truchement de diverses initiatives. Celles-ci ont trait notamment à la promotion du développement des artistes et des travailleurs culturels autochtones, à la reconnaissance des Autochtones qui se sont distingués dans toutes les sphères d'activité au pays, aux choix de carrière offerts aux jeunes Autochtones, et à l'octroi de bourses d'études aux étudiants autochtones inscrits dans des programmes d'enseignement postsecondaire.

Le Rassemblement national sur l'expression artistique autochtone, mentionné dans le *Rapport ministériel sur le rendement de 2002-2003*, a donné lieu à des recommandations précises, qui guident actuellement l'élaboration d'un plan d'action pour l'établissement d'un cadre stratégique de cinq ans sur l'expression artistique autochtone. Ce nouveau cadre englobera toute la gamme des formes d'expression artistique des Autochtones du Canada et accordera une attention spéciale aux points de vue des aînés et des jeunes.

Le Forum sur la diversité et la culture, tenu à Ottawa en juin 2003, a mené à l'élaboration du Plan stratégique sur la diversité et la culture. Le Rassemblement national sur les cultures et le tourisme autochtones, qui a eu lieu en décembre 2003, et un forum sur le savoir traditionnel, qui en est à l'étape de la planification, contribueront également à l'atteinte des objectifs du Ministère dans ce domaine. Le Ministère travaillera de concert avec le Conseil des Arts du Canada, Téléfilm Canada et l'Office national du film à la mise en oeuvre d'une initiative, d'une durée de trois ans, qui apportera une aide à des activités visant à accélérer l'intégration des cinéastes et des producteurs de diverses origines culturelles, y compris les autochtones, dans le milieu audiovisuel canadien.

Le Ministère a formé, en décembre 2003, un groupe de travail chargé de conseiller le gouvernement sur la mise sur pied d'un centre sur les langues et les cultures autochtones. Géré par des Autochtones, cet établissement continuera de mettre l'accent principalement sur la préservation, la revitalisation et la promotion des langues autochtones.

Le sport et la culture peuvent aussi aller de pair, comme nous l'avons constaté lors des Jeux de la Francophonie de 2001 qui ont eu lieu à Ottawa et Gatineau, des Championnats du monde de cyclisme sur route de 2003 présentés à Hamilton, et des Olympiques et Paralympiques dont le volet culturel grandissant sera mis au premier plan pendant les Jeux olympiques et Paralympiques d'hiver de 2010. Puisque la candidature du Canada a été retenue en vue d'accueillir les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 qui auront lieu à Vancouver et à Whistler, un Secrétariat fédéral a été créé au sein du ministère du Patrimoine canadien pour diriger et coordonner la participation du gouvernement fédéral, y compris la prestation de services gouvernementaux essentiels dans des secteurs vitaux tels que la sécurité, les douanes et l'immigration, ainsi que l'élaboration d'une stratégie solide et cohérente qui permettra au gouvernement du Canada de planifier et d'accueillir les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010.

Le Ministère s'orientera vers une approche d'avantage planifiée et coordonnée en ce qui concerne le processus de candidature et d'attribution de l'organisation de manifestations sportives internationales au Canada. À cette fin, il appliquera la Stratégie concernant l'accueil de manifestations sportives internationales, stratégie qui permettra de prendre des décisions sages sur le plan financier, de renforcer le système de développement des athlètes partout au Canada, en plus de procurer des avantages sportifs, économiques et sociaux aux collectivités. Le Ministère reconnaît aussi que les Autochtones, les Canadiens et les Canadiennes handicapés ainsi que les femmes et les filles sont sous-représentés dans le sport. Grâce au cadre de travail de la Politique canadienne du sport – adoptée conjointement par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux en 2002 – et aux fonds prévus dans le budget fédéral de 2003, le Ministère est en train de mettre sur pied des initiatives visant à accroître le taux de participation des groupes sous-représentés dans le sport, par le biais du Programme de soutien pour le développement de la participation au sport et d'ententes bilatérales avec les provinces et les territoires. Respectant l'orientation générale de la Politique canadienne du sport, le Ministère établira la politique du sport autochtone dans le but d'améliorer la situation du sport autochtone au cours des prochaines années.

En partenariat avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le Ministère a démontré que le sport peut être un outil efficace en matière de développement personnel et social sur la scène internationale. Grâce au Groupe canadien de leadership dans le sport et au Programme de développement des sports du Commonwealth, des pays d'Afrique et des Caraïbes ont bénéficié de l'expertise et des ressources financières du Canada pour promouvoir et favoriser le développement à l'aide du sport. Ces programmes demeureront en place jusqu'en 2004-2005.

Le Ministère jouera aussi un rôle de premier plan dans l'élaboration de la convention de l'UNESCO contre le dopage dans le sport. Le projet de cette convention sera discuté par les ministres et hauts fonctionnaires à la Conférence internationale des Ministres et Hauts



## Objectif stratégique 2 :

### Participation et engagement dans le domaine culturel

#### Favoriser l'accès et la participation des Canadiens et des Canadiennes à la vie culturelle de notre pays

La culture d'un pays n'appartient pas seulement aux créateurs d'œuvres d'art, aux gestionnaires d'organismes à vocation artistique et aux professionnels du spectacle, elle fait partie intégrante de la vie de chacun d'entre nous. En tant que Canadiens et Canadiennes, nous avons en commun notre littérature, notre musique, nos manifestations sportives, nos expositions internationales, nos langues et nos traditions, ainsi que notre territoire. Selon la recherche menée par Decima, *Les arts au Canada : Étude sur l'accessibilité et la disponibilité* (2002), 75 p. 100 des Canadiens et des Canadiennes estiment que les arts et la culture enrichissent leur vie. En travaillant à la mise en œuvre des priorités stratégiques, *Des Collectivités créatives et dynamiques* et *Une voix canadienne qui porte, ici et à l'étranger*, le Ministère met en place des programmes qui invitent les Canadiens et les Canadiennes à participer à notre expérience culturelle commune.

Prendre part à notre culture commune fait de notre diversité une force nationale et nourrit notre créativité collective. Que ce soit sur une piste de curling intérieure dans une petite ville du Manitoba, sur un terrain de soccer dans le centre-ville de Toronto ou à l'occasion d'un match de hockey disputé à Edmonton sur une patinoire extérieure aménagée provisoirement et auquel assistent 50 000 partisans et des millions de téléspectateurs, les Canadiens et les Canadiennes se sentent souvent unis par leur amour du sport.

Comme nation, nous croyons au pouvoir du sport et nous voulons que ce pouvoir serve à bâtir des collectivités plus fortes et plus dynamiques. Plus de 90 p. 100 des Canadiens et des Canadiennes sont d'avis que le sport communautaire exerce une influence positive sur les jeunes (Decima, 2002). Pourtant, moins d'une personne sur cinq est convaincue que c'est le cas présentement. Pour donner suite à cette enquête, Patrimoine canadien, par l'intermédiaire de Sport Canada et en partenariat avec le Centre canadien pour l'éthique dans le sport, a tenu en 2003 le symposium *Le sport que nous voulons*. Il élaborera une stratégie de suivi au symposium dans le contexte de la Stratégie canadienne sur l'éthique dans le sport. Le but est de promouvoir un leadership du sport communautaire qui reflète des valeurs fondamentales comme le respect, l'honnêteté, l'esprit sportif, la discipline, l'engagement et l'effort.

Le Ministère est déterminé à appuyer le Programme national de certification des entraîneurs, qui passera d'une approche reposant traditionnellement sur le savoir à une approche centrée sur l'acquisition des compétences de l'entraîneur. La transition comportera un nouveau modèle d'éducation axé sur l'élaboration et la prestation de programmes de formation pour les entraîneurs et les instructeurs communautaires, fondés sur les besoins des participants.



Le but immédiat de ces travaux est l'élaboration d'un projet de convention qui sera examiné à la Conférence générale de l'UNESCO en 2005. Patrimoine canadien et Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada devront à cet égard mener de vastes activités de nature consultative et technique, à l'échelle nationale et internationale.

Le Canada intensifiera ses efforts pour nouer des relations et renforcer les liens qui existent déjà avec les principaux décideurs et responsables des politiques aux États-Unis et dans le secteur privé américain. En tant que notre plus proche voisin et allié, voisin qui constitue le marché pour 96 p. 100 de nos produits culturels, les États-Unis sont bien évidemment un partenaire essentiel pour le Canada en ce qui a trait aux questions de politique culturelle internationale ainsi qu'un pays clé où le Canada espère augmenter ses exportations culturelles. En œuvrant en étroite collaboration avec Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada, Patrimoine canadien prendra appui sur les points d'accord qui existent dans le domaine de la culture pour bâtir des ponts culturels et assurer la compréhension entre le Canada et les États-Unis.

Dans le but de tirer le meilleur parti des débouchés commerciaux internationaux, le programme Routes commerciales, qui a été lancé en 2001 en tant que projet pilote de quatre ans d'une valeur de 32 millions de dollars, vise à aider les petites et moyennes entreprises et les organisations sans but lucratif du secteur des arts et de la culture. Le programme Routes commerciales continuera d'apporter un soutien coordonné aux exportations du secteur des arts et de la culture du Canada. Grâce à son volet des contributions, ses documents d'information et ses conseillers en matière de commerce culturel, le programme ouvre aux PME du secteur des arts et de la culture tout un éventail d'activités gouvernementales de promotion des échanges internationaux menées sous l'égide d'Équipe Canada inc. L'élargissement des services fournis, au Canada et ailleurs dans le monde, aux PME artistiques et culturelles constituera un élément important du renouvellement du programme qui continuera d'axer son action sur les marchés d'exportation stratégiques. Le renouvellement de ce programme serait la pierre angulaire qui permettrait d'accroître la contribution du secteur des arts et de la culture du Canada à l'édification de l'économie du XXI<sup>e</sup> siècle au pays. L'expansion des marchés internationaux pour les exportations culturelles du Canada contribuerait à assurer le dynamisme du secteur des arts et de la culture et à positionner le Canada comme l'un des chefs de file mondiaux au chapitre des produits et des services culturels.

Le Ministère continuera de mettre en valeur le contenu culturel canadien et de faire connaître les oeuvres culturelles canadiennes au pays et dans le monde entier par le biais du portail culturel Culture.ca. Il incitera les « praticiens » de la culture et les artistes professionnels à apporter leur contribution par le biais de l'expansion continue de l'Observatoire culturel canadien et de sa plaque tournante numérique interactive Culturescope.ca.

Dans sa réponse au rapport sur l'examen du système de radiodiffusion du Canada que le Comité permanent du patrimoine canadien a déposé au Parlement à la fin de 2003, le gouvernement a mis en lumière plusieurs secteurs nécessitant des interventions. Outre la structure des droits relatifs aux licences de radiodiffusion déjà mentionnée, soulignons : la propriété étrangère; la structure du Fonds canadien de télévision; la radiodiffusion autochtone; diverses politiques et missions liées au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) et à la Société Radio-Canada.

Le Ministère proposera aussi des modifications à la *Loi sur la radiodiffusion* dans le but de contre le vol de signaux satellites et de renforcer la capacité du système de radiodiffusion canadien. Il élaborera des options en vue de moderniser les dispositions législatives régissant Téléfilm Canada. Il s'emploiera à éliminer le double emploi dans l'évaluation et la certification du contenu canadien dans les films et les productions vidéo en centralisant le processus de certification au Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens.

Conscient du potentiel énorme qu'a le Canada de devenir un exemple dans le monde entier sur la façon de favoriser des collectivités créatives au cours du présent siècle, Patrimoine canadien, pendant la présente période de planification, concentrera ses efforts à renforcer les fondements qui existent déjà et ouvrira de nouvelles avenues pour joindre des publics plus vastes. Les expositions internationales représentent l'une des avenues qui permettront au Ministère de joindre les talents créatifs polyvalents du Canada en favorisant la création de nouveaux produits culturels et faisant connaître ceux-ci à un vaste public international.

Le Ministère définira également des possibilités d'accroître la viabilité des produits et des services culturels canadiens dans les marchés étrangers. On tiendra ainsi compte de l'un des volets essentiels de la priorité stratégique *Une voix canadienne qui porte, ici et à l'étranger*. L'expansion des marchés étrangers pour les produits culturels canadiens représente un impératif commercial. En tant que marché comptant seulement 31,8 millions de gens qui parlent différentes langues – le Canada peut difficilement réaliser tout le potentiel de son secteur des arts et de la culture à l'intérieur de ses propres frontières. Pour grandir et prospérer, notre collectivité créative d'artistes et de créateurs doit avoir une envergure internationale.

Patrimoine canadien continue de collaborer avec Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada afin de jouer un rôle prépondérant dans la recherche d'appui à l'établissement d'une convention internationale sur la diversité culturelle relevant de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Il se prépare également pour les négociations intergouvernementales qui commenceront à l'automne 2004. L'objectif ici est la création d'une nouvelle convention qui permettra d'établir des règles fondamentales claires grâce auxquelles le Canada et d'autres pays pourront mettre en oeuvre des politiques qui favorisent leur culture, tout en respectant les règles qui régissent le commerce international et en assurant des débouchés aux exportations culturelles.



Ces derniers auront pour but de définir une approche moderne et globale à l'égard des besoins liés au patrimoine qui serait la première grande gouvernemente en la matière. À court terme, le Ministère définira des positions stratégiques, des mesures prioritaires et des rôles à l'échelle fédérale.

Patrimoine canadien appuie actuellement les arts et la culture dans les collectivités de multiples façons. Au cours des trois prochaines années, on privilégiera le renforcement du rôle de la culture et de la créativité dans l'édification de collectivités à même d'attirer et de faire vivre des gens créatifs. De plus, le Ministère sensibilisera les Canadiens et les Canadiennes au rôle de la culture en éditant des collectivités solides et en travaillant de concert avec d'autres ministères et organismes fédéraux et d'autres ordres de gouvernement afin de réaliser des objectifs communs.

Patrimoine canadien tient à offrir aux Canadiens et Canadiennes des expériences culturelles qui reflètent le tissu de notre société. Les minorités visibles représenteront, d'après des estimations, 20 p. 100 de la population du Canada d'ici 2016 et la majeure partie s'établira dans les grands centres urbains (Statistique Canada). Des études indiquent, toutefois, que les possibilités de prendre une part active aux occasions d'expression créative ne sont pas les mêmes pour tous. Le gouvernement a donc l'occasion de promouvoir le renforcement et la mise en commun des diverses voix au sein des différentes collectivités. En facilitant l'accès aux programmes pour les artistes et les organismes des collectivités autochtones, des communautés ethniques et culturelles et des minorités de langue officielle, on veillera à ce que la diversité de notre société se reflète dans les expériences artistiques offertes aux Canadiens et aux Canadiennes. En augmentant l'aide apportée aux arts inspirés d'autres traditions, nous édifions des milieux de vie créatifs et cohésifs et créons des occasions de partage dans l'ensemble du pays – d'une collectivité à une autre, d'une région à une autre.

Le passage réussi à l'économie numérique représente l'un des grands défis qui se posent aux collectivités. Ce défi peut prendre de multiples formes – et exploite de façon stratégique peut offrir de nouvelles possibilités – des musiciens qui cherchent à protéger leur musique contre les téléchargements aux réseaux de télévision qui doivent s'acquitter de la tâche immense que représente l'adoption de la technologie numérique à haute définition, en passant par les collectivités des quatre coins du pays qui souhaitent faire connaître leurs récits en ligne. Si le Canada est à l'avant-scène de l'adoption à l'échelle internationale des technologies numériques pour les communications et le divertissement, le gouvernement continue d'avoir un rôle important à jouer afin de faciliter une transition harmonieuse à l'économie numérique pour le secteur culturel. Ainsi, le Ministère entreprendra plusieurs activités au cours de la présente période de planification dont : une augmentation de la création du contenu culturel numérique interactif sur Internet; l'élaboration d'une trousse législative sur la réforme du droit d'auteur; l'établissement de politiques sur l'adaptation des industries culturelles à l'économie numérique; une étude sur l'équité de l'actuelle structure des droits applicables aux licences de radiodiffusion.

La concurrence, l'accès au capital, le développement des ressources humaines et la planification de la relève sont des sources de préoccupation pour les maisons d'édition. En misant sur les réussites passées, le Ministère s'efforcera de mettre au point des stratégies visant le renforcement des compétences et de la viabilité des maisons d'édition canadiennes. Ces stratégies privilégieront les PME, les maisons d'édition autochtones de même que les éditeurs issus de minorités ethniques et culturelles et de communautés minoritaires de langue officielle.

Les Canadiens et les Canadiennes trouvent, dans les revues canadiennes, l'écho de leurs voix, des récits qui les touchent et un reflet de leur expérience. Le Ministère reconnaît l'importance pour les Canadiens et les Canadiennes d'avoir accès à un éventail de périodiques canadiens, particulièrement des magazines et journaux destinés aux minorités ethnoculturelles, des périodiques autochtones, des journaux communautaires, des hebdomadaires nationaux et régionaux, des périodiques destinés aux minorités de langue officielle et des revues d'intérêt particulier. Le gouvernement a annoncé en 2003 un soutien accru au titre de la diffusion, destiné aux éditeurs de ces périodiques, et le Ministère continuera à élaborer des stratégies à cet égard.

Plus de 80 p. 100 des Canadiens et des Canadiennes habitent et travaillent en ville. Nos six agglomérations urbaines les plus peuplées comptent 44 p. 100 de notre population, et la taille de certaines villes dépasse celle de certaines provinces, ce qui crée un milieu où les relations traditionnellement antagonistes entre les divers ordres de gouvernement doivent céder le pas à une relation marquée par le partenariat et la coopération.

Pour que le Canada surpasse les autres pays au chapitre de la qualité de vie et de la compétitivité, nos collectivités doivent faire preuve de créativité et de dynamisme, en misant sur la diversité de notre population. Nous devons attacher autant d'importance à nos fondements économiques, environnementaux, sociaux qu'à nos fondements culturels afin de créer, développer et soutenir des collectivités qui réussissent à attirer et à stimuler des travailleurs du savoir créatifs en ce début de siècle où le savoir occupe une place prépondérante, et à inspirer des activités créatives. La compétitivité des collectivités urbaines dépend de cette capacité.

Pour bâtir des collectivités créatives, il faut comprendre et appuyer le rôle de la culture. La préservation des édifices historiques, la rénovation des infrastructures culturelles existantes ou la construction de nouvelles installations, la mise en place des conditions qui permettent aux artistes de demeurer dans leur milieu, la promotion du tourisme culturel, l'aide à des projets communautaires qui favorisent la cohésion sociale, les mesures visant à inciter les diffuseurs à puiser dans toute la variété du patrimoine culturel et du talent artistique – voilà quelques uns des moyens qui nous permettront de bâtir des collectivités créatives. Comme il est indiqué dans le *Rapport sur le rendement du Ministère de 2002-2003*, le Ministère continue de travailler à l'élaboration d'un vaste cadre de politique et d'un plan d'action stratégique relatifs au patrimoine.



## 2. Plans et priorités par objectif stratégique

### Objectif stratégique 1 :

#### Contenu canadien

Favoriser la création, la diffusion et la préservation de divers oeuvres, récits et symboles culturels canadiens qui reflètent notre passé et qui soient l'expression de nos valeurs et de nos aspirations

En apportant sa contribution à un Canada cohésif et créatif, Patrimoine canadien voit à ce que de nouvelles possibilités et de nouvelles avenues s'ouvrent pour faire entendre la voix particulière du Canada, au pays comme à l'étranger. Les initiatives menées par le Ministère favorisent l'émergence de milieux qui attirent des gens créatifs de diverses origines et sont le ferment d'idées novatrices. Elles aident également à bâtir l'infrastructure permettant aux créateurs de faire connaître leurs oeuvres et financent des programmes visant à protéger les oeuvres qui sont typiquement canadiennes.

Au cours des trois prochaines années, le Ministère renforcera le cadre législatif, réglementaire et stratégique du secteur culturel du Canada. L'une des principales activités du Ministère au cours de la prochaine année consistera à évaluer un certain nombre de programmes lancés en 2001 dans le cadre de l'initiative culturelle *Un avenir en art* qui vise à moderniser nos programmes dans les domaines des arts, de la culture et du patrimoine. L'évaluation des résultats de ces programmes destinés aux Canadiens et aux Canadiennes jouera un rôle prépondérant dans les décisions relatives à leur financement futur.

La création d'oeuvres culturelles distinctement canadiennes représente un élément clé de la priorité stratégique du Ministère *Une voix canadienne qui porte, ici et à l'étranger*. Les artistes canadiens de la scène connaissent un succès grandissant au pays et ailleurs dans le monde. En effet, 23 p. 100 des disques qui sont vendus au Canada sont l'oeuvre de Canadiens et de Canadiennes; les ventes de disques des 21 artistes canadiens les plus populaires représentent plus de 12 milliards de dollars dans le monde entier, ce qui fait du Canada la deuxième source de talent musical. Ces réussites ne sont pas le fait d'un coup de chance; elles sont plutôt dues à des décisions stratégiques judicieuses et à des investissements opportuns réalisés par l'intermédiaire de programmes cibles. Des investissements stables et constants dans l'industrie de l'enregistrement sonore par l'intermédiaire du Fonds de la musique du Canada sont la clé d'une croissance et d'un succès continus.

Les maisons d'édition de livres et de périodiques canadiens, qui sont pour la plupart des petites et moyennes entreprises (PME), prospèrent et y détiennent respectivement, une part de 40 et 50 p. 100 du marché canadien des maisons d'édition. Toutefois, les maisons d'édition canadiennes, malgré leur succès, affrontent divers problèmes attribuables à la taille limitée et l'ouverture relative du marché canadien de l'édition.

# PATRIMOINE CANADIEN

## Cadre stratégique

### Mission

#### Vers un Canada plus cohésif et plus créatif

Contribuer à la cohésion et à la créativité d'un pays où les Canadiens et les Canadiennes ont la possibilité de participer à la vie culturelle et communautaire

#### Objectifs stratégiques

#### Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes

##### Contenu canadien

Favoriser la création, la diffusion et la préservation de divers oeuvres, histoires et symboles culturels canadiens qui reflètent notre passé et qui soient l'expression de nos valeurs et de nos aspirations

##### Participation et engagement dans le domaine culturel

Favoriser l'accès et la participation des Canadiens et des Canadiennes à la vie culturelle de notre pays

##### En relation les uns avec les autres

Multiplier et raffermir les liens entre les Canadiens et les Canadiennes et approfondir la compréhension entre les diverses collectivités

##### Citoyenneté active et participation communautaire

Promouvoir la compréhension des droits et responsabilités qui se rattachent à la citoyenneté partagée et favoriser les occasions de participer à la vie en société au Canada

##### Vers l'excellence en gestion

-1-

Du contenu canadien qui reflète la diversité de la société canadienne est créé et produit

-2-

Le contenu canadien est disponible et accessible dans les marchés canadien et international

-3-

Le patrimoine culturel et naturel diversité du Canada est préservé pour les Canadiens et les Canadiennes d'aujourd'hui

-4-

Les Canadiens et les Canadiennes ont accès à une diversité de voix et d'expérience canadiennes

-5-

Les Canadiens et les Canadiennes de tous les horizons participent à des expériences culturelles et sportives

-6-

Les Canadiens et les Canadiennes excellent dans la culture et le sport à l'échelle nationale et internationale

-7-

Les Canadiens et les Canadiennes de tous les horizons interagissent au sein de communautés diverses

-8-

Les Canadiens et les Canadiennes comprennent et valorisent la diversité de la société canadienne

-9-

Les Canadiens et les Canadiennes de tous les horizons comprennent et valorisent leur citoyenneté

-10-

Les Canadiens et les Canadiennes de tous les horizons participent à la vie communautaire et à la vie en société

démontrent les résultats atteints par les différents secteurs et programmes au fil des ans. Dans les cas des initiatives où la sensibilisation, la perception et l'appréciation sont des facteurs, des sondages d'opinion fourniront des données utiles.

Le Ministère vise l'excellence en gestion et rend son travail aussi transparent que possible pour que la population canadienne puisse voir l'argent de leurs taxes à l'œuvre. En exécutant les programmes qui contribuent à l'atteinte des buts énoncés sous chacune de ses trois priorités majeures, Patrimoine canadien restera soucieux de l'objectif qu'il partage avec les autres ministères : fournir aux Canadiens et aux Canadiennes le rendement maximal sur leur investissement.



Pour aider à renforcer le modèle social unique développé au Canada, Patrimoine canadien continuera à financer des initiatives qui encouragent les Canadiens et les Canadiennes à exprimer leur créativité, à participer à des activités culturelles et à continuer de jouer un rôle dans la vie et les récits du pays.

Certains facteurs peuvent remettre en question notre évolution vers un Canada cohésif et créatif. Mentionnons les fractures sociales qui peuvent se produire dans un pays aussi diversifié que le nôtre, auxquelles s'ajoutent les récents événements internationaux, la désaffectation des citoyens et des citoyennes pour ses institutions politiques et la mondialisation qui tout en offrant des avantages manifestes présente de nouvelles difficultés dans l'élaboration des politiques gouvernementales qui offrent l'accès à un contenu culturel canadien.

Le Ministère prête attention à ces facteurs depuis plusieurs années. Grâce à des efforts soutenus en vue d'élaborer une approche concertée pour faire face aux problèmes que ces facteurs soulèvent, Patrimoine canadien a défini, au cours de la dernière année financière, trois priorités stratégiques. Il a élaboré ces priorités en collaboration avec d'autres ministères et il travaillera avec ces derniers ainsi qu'avec d'autres parties intéressées, selon les besoins, à la prestation de programmes qui aideront le Canada à réaliser son plein potentiel. Ces priorités sont :

*Des collectivités créatives et dynamiques* – Tirer profit de la diversité et de l'excellence créatrice au sein des villes canadiennes et dans l'ensemble des collectivités du Canada.

*Une citoyenneté commune* – Réunir les Canadiens et les Canadiennes en tant que citoyens, favoriser les relations de confiance et faire progresser l'engagement civique, l'inclusion, l'accès et la participation.

*Une voix canadienne qui porte, ici et à l'étranger* – Promouvoir l'innovation, l'excellence et la prospérité grâce à un secteur culturel canadien fort et à un leadership qui s'exerce sur la scène mondiale.

Ensemble, ces priorités décrivent une vision du Canada, un pays en mesure de profiter des atouts uniques que lui procure le fait d'être parmi les sociétés les plus cohésives et les plus créatrices du XXI<sup>e</sup> siècle.

Une des choses les plus difficiles pour le Ministère est de jauger son succès. En effet, mesurer le rendement en matière de développement social est une tâche complexe parce que les changements recherchés dans le tissu social d'un pays se font typiquement de façon graduelle. Souvent, les résultats apparaissent plus clairement à long terme. Le Ministère a élaboré des mesures de rendement pour chacune des initiatives où il y a participation, assistance, ventes ainsi que pour les échanges jeunesse et le Programme des partenariats communautaires. Ces mesures ont été conçues de façon à présenter à la fois un contexte immédiat et à long terme et



## **Vue d'ensemble de la planification**

Les initiatives du Patrimoine canadien sont financées principalement par le biais de subventions et de contributions, en fonction de certaines modalités établies.

La diversité du Canada est une source inépuisable d'idées créatrices – particulièrement lorsque cette diversité est associée à notre position d'avant-garde dans le domaine des technologies de l'information et des communications. L'économie du pays se transforme pour mettre encore plus l'accent sur la créativité comme déterminant central des valeurs et comme source de l'innovation. À cela s'ajoute le consensus remarquable qui existe parmi les Canadiens et les Canadiennes sur l'importance de quatre valeurs fondamentales : le sens collectif et la responsabilité mutuelle; le respect de la diversité et de l'égalité; l'importance de la liberté de choix et de la qualité de vie; enfin, les idéaux démocratiques et la responsabilité. Prises ensemble, ces valeurs fondamentales renforcent l'importance que la population canadienne accorde à un ordre du jour social solide – et à un leadership continu et éclairé afin de resserrer le tissu social du pays. Elles permettent également de déterminer les principaux défis à la réalisation du potentiel d'un nouveau Canada et de cerner les possibilités qui en découlent.

L'orientation du Ministère est influencée par les réalités qui ont donné forme au Canada et qui continuent de le façonner au moment où l'on s'engage dans le XXI<sup>e</sup> siècle. Le Canada, caractérisé par sa dualité linguistique, sa diversité culturelle et sa vaste étendue, est en transformation. La diversité continue de s'accroître et l'immigration devient un facteur déterminant de la croissance de sa population. Au Canada, comme dans la plupart des pays, la proportion des personnes vivant en milieu urbain augmente: de 65 p. 100 en 1971 à 80 p. 100 en 2001. Les industries du savoir deviennent le nouveau moteur de l'économie canadienne et le pays est en excellente position pour attirer un nombre croissant de personnes créatives, qui nourriront l'économie du savoir à l'avenir et maintiendront le pays au tout premier rang de l'économie de l'information mondiale. Patrimoine canadien prépare activement ce nouveau Canada.

Tel qu'énoncé dans la raison d'être, les assises sociales sont au centre de la mission du Ministère. Le pays se doit de demeurer diversifié et inclusif, tout en veillant à ce que ses citoyens et ses citoyennes soient suffisamment en relation les uns avec les autres pour participer de manière significative à leur communauté et à leur culture. Parce qu'il n'est pas fondé sur une mythologie unique, et que sa population est diversifiée et relativement petite, le Canada ne peut tenir pour acquis le sentiment d'identité canadienne. Des efforts délibérés sont requis pour que les Canadiens et les Canadiennes créent des liens entre eux. Grâce à ses bureaux régionaux, à des consultations et des enquêtes auprès du public, le Ministère reste en contact avec les Canadiens et les Canadiennes et continue à améliorer ses services.

## Raison d'être

Le ministère du Patrimoine canadien contribue à l'édification d'un Canada cohésif et créatif où tous les Canadiens et Canadiennes ont l'occasion de participer à la vie culturelle et communautaire. Les quatre piliers qui soutiennent notre raison d'être – 1. contenu canadien, 2. participation et engagement dans le domaine culturel, 3. en relation les uns avec les autres, 4. citoyenneté active et participation communautaire – aident à guider l'élaboration des politiques, des programmes et des services offerts à la population canadienne.

## Les partenaires du Ministère

Les organismes et sociétés d'État du portefeuille du Patrimoine canadien sont d'importants partenaires du Ministère. Le ministère du Patrimoine canadien et les organisations du portefeuille unissent leurs efforts pour mettre en œuvre une perspective cohérente et intégrée des priorités et des objectifs stratégiques du gouvernement. Les secteurs clés faisant l'objet d'une collaboration avec le portefeuille comprennent la numérisation des fonds culturels, la promotion de la culture à l'échelle nationale et internationale et la participation conjointe à des événements d'envergure, la participation à l'initiative Gouvernement direct et l'inclusion des jeunes Canadiens et Canadiennes dans leurs communautés et dans les activités artistiques et liées au patrimoine.

Afin de garantir une utilisation efficace des ressources ministérielles, le ministère du Patrimoine canadien continuera de privilégier une approche collaborative dans ses relations fédérales-provinciales-territoriales. Il continuera de travailler avec des partenaires communautaires, le secteur privé et les autres ordres de gouvernement, pour atteindre ses objectifs. Il maintiendra également des liens solides avec les ministères fédéraux qui s'occupent des autres facettes de ses objectifs et priorités.

# Dépenses ministérielles prévues

(en millions de dollars)				
Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	968,7	1 131,8	862,8	865,0
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	0,01	0,01	0,01	0,01
Moins : Recettes disponibles	4,7	4,7	4,7	4,7
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	<b>964,0</b>	<b>1 127,1</b>	<b>858,1</b>	<b>860,3</b>
Rajustements*				
Plan d'action pour les langues officielles	14,3	-	-	-
Programmes autochtones pour les jeunes, les femmes et les organisations représentatives	27,2	-	-	-
Fonds canadien de télévision	87,5	37,5	100,0	-
Fondation du Sentier transcanadien	15,0	-	-	-
Fondation nationale des réalisations autochtones	12,0	-	-	-
Réalignement des ressources	0,7	-	-	-
Centres urbains polyvalents pour les jeunes autochtones	-	-	25,0	25,0
Réaffectation du Fonds du Canada pour les magazines	-	-	10,0	10,0
Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010	-	101,4	73,3	54,5
Développement de l'excellence au sein du système sportif canadien	-	60,0	10,0	10,0
Langues et cultures autochtones	-	5,0	17,5	20,0
Divers	7,7	9,9	0,6	0,6
<b>Total Rajustements*</b>	<b>164,4</b>	<b>213,8</b>	<b>236,4</b>	<b>120,1</b>
<b>Dépenses prévues nettes</b>	<b>1 128,4</b>	<b>1 340,9</b>	<b>1 094,5</b>	<b>980,4</b>
Moins:	59,3	58,0	58,0	58,0
Plus : Coût des services reçus sans frais	25,1	24,6	24,6	24,6
<b>Coût net du programme</b>	<b>1 094,2</b>	<b>1 307,5</b>	<b>1 061,1</b>	<b>947,0</b>
<b>Équivalents temps plein</b>	<b>2 087</b>	<b>1 943</b>	<b>1 769</b>	<b>1 770</b>

\* Ces montants sont liés à une série d'initiatives prévues qui feront l'objet de consultation avec différents intervenants.

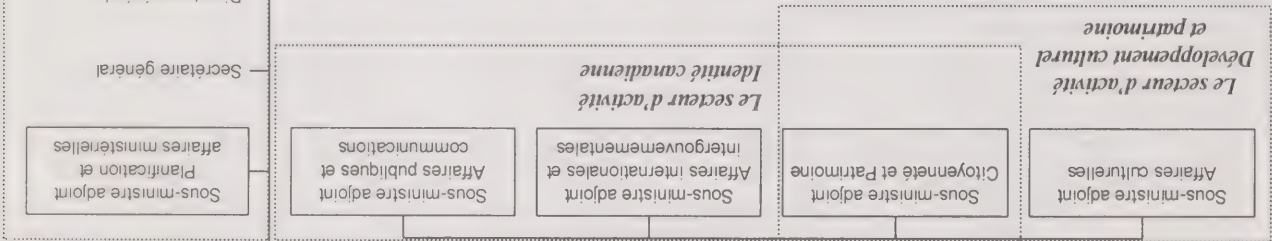
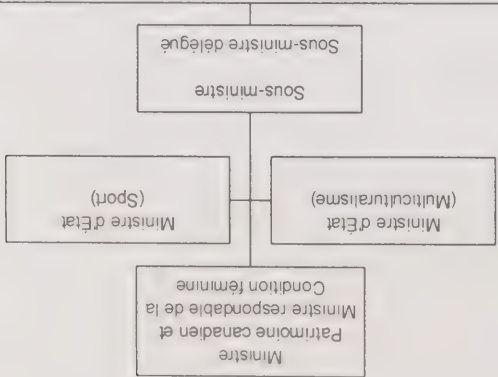
## Objectifs stratégiques et secteurs d'activité

(en millions de dollars)

Secteur d'activité	Contenu canadien	Participation et engagement dans le domaine culturel	En relation les uns avec les autres	Citoyenneté active et participation communautaire	Total
Développement culturel et patrimoine	317,3	179,2	1,2	-	497,7
Identité canadienne	-	299,9	117,4	325,2	742,5
Gestion ministérielle	31,0	54,0	6,1	9,7	100,8
<b>Total Département</b>	<b>348,3</b>	<b>533,1</b>	<b>124,7</b>	<b>334,9</b>	<b>1 341,0</b>



# Structure de responsabilisation



**Structure de responsabilisation**

**Ministre:** L'honorable Liza Frulla est ministre de Patrimoine canadien et ministre responsable de la Condition féminine.

**Ministres d'Etat:** L'honorable Raymond Chan est ministre d'Etat (Multiculturalisme) et l'honorable Stephen Owen est ministre d'Etat (Sport).

**Sous-ministre:** Judith A. LaRocque relève de la ministre et a une Sous-ministre déléguée, Susan Peterson et cinq Sous-ministres adjoints sous sa responsabilité.

**Sous-ministres adjoints:** Le Sous-ministre adjoint des Affaires culturelles partage la responsabilité pour le secteur d'activité du Développement culturel et patrimoine (497,7\$ millions/ETP-614) avec les Sous-ministres adjoints de Citoyenneté et Patrimoine, Affaires internationales et intergouvernementales, Affaires publiques et communications qui partagent aussi la responsabilité pour le secteur d'activité de l'Identité canadienne (742,5\$ millions/ETP-456). Le sous-ministre adjoint pour la Planification et affaires ministérielles est responsable pour le secteur d'activité de la Gestion ministérielle (100,7\$ millions/ETP-873).

**Le secteur d'activité  
Gestion ministérielle**

● outre son mandat culturel, le portefeuille comprend la Commission de la fonction publique, qui rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien, et la Commission des relations de travail dans la fonction publique. Lors de la restructuration du gouvernement entreprise en 2003, la Commission des relations de travail dans la fonction publique s'est ajoutée au portefeuille du Patrimoine canadien, ce qui a enrichi l'objectif qu'il s'est donné de construire un Canada fort et diversifié où règne la cohésion. À la suite de cette restructuration, l'Agence Parcs Canada fait maintenant partie du portefeuille d'Environnement Canada;

● enfin, la **Commission d'examen des exportations de biens culturels**, organisme indépendant qui fonctionne comme un tribunal administratif. Le ministre du Patrimoine canadien fournit à la commission les services de secrétariat dont elle a besoin.

Le Ministère et chaque agence ministérielle produisent un rapport sur leur propre rendement, tandis que les sociétés d'État préparent des rapports annuels. La ministre du Patrimoine canadien voit à ce que les grandes orientations des agences et des sociétés d'État du portefeuille appuient les buts et les priorités du gouvernement. La ministre doit aussi rendre compte au Parlement des ressources qui sont allouées à chacun des organismes du portefeuille.

## 1. Vue d'ensemble du Ministère

### Mandats, rôles et responsabilités

*La Loi sur le ministère du Patrimoine canadien* établit le mandat que le Ministère remplit dans la vie culturelle et communautaire de la société canadienne. Plus précisément, la ministre du Patrimoine canadien et ministre responsable de la Condition féminine, secondée par le ministre d'État (Multiculturalisme) et le ministre d'État (Sport) et appuyée par le Ministère, est responsable des politiques et des programmes liés à la radiodiffusion, aux industries culturelles, aux arts, au patrimoine, aux langues officielles, à l'identité canadienne, à la participation des citoyens, à la jeunesse, au multiculturalisme et au sport.

Le Ministère offre ses services à partir de 26 points situés à son administration centrale et dans cinq régions. De plus, cinq agents du développement du commerce culturel sont en poste à l'extérieur du Canada pour stimuler les échanges commerciaux dans le domaine de la culture. Le Ministère gère aussi cinq Place du Canada et un site Web élaboré (<http://www.patrimoinecanadien.gc.ca>).

### *Le portefeuille du Patrimoine canadien*

Le portefeuille du Patrimoine canadien, composé du Ministère et de 19 organismes et sociétés d'État, joue un rôle central dans le soutien des activités culturelles et communautaires au Canada. Les agences ministérielles et les sociétés d'État du portefeuille font partie des principales institutions canadiennes qui appuient l'expression artistique et culturelle : création, promotion, réglementation et diffusion des choix canadiens qui sont offerts aux Canadiens et aux Canadiennes, et préservation et protection de la culture canadienne et de notre histoire collective.

Le portefeuille du Patrimoine canadien est composé de 19 organismes :

- **le ministère du Patrimoine canadien**, y compris l'Institut canadien de conservation et le Réseau canadien d'information sur le patrimoine;

- **dix sociétés d'État** : le Conseil des Arts du Canada, le Musée national des sciences et de la technologie, la Société Radio-Canada, Téléfilm Canada, le Musée canadien des civilisations, le Musée canadien de la nature, la Fondation canadienne des relations raciales, le Centre national des arts, la Commission de la capitale nationale et le Musée des beaux-arts du Canada;

- **cinq agences ministérielles** : le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (un organisme de réglementation indépendant), Bibliothèque et Archives Canada, la Commission des champs de bataille nationaux, l'Office national du film du Canada et Condition féminine Canada;





# Table des matières

1	1. Vue d'ensemble du Ministère
1	Mandat, rôle et responsabilités
3	Structure de responsabilisation
4	Objectifs stratégiques et secteurs d'activité
5	Dépenses ministérielles prévues
6	Raison d'être
6	Les partenaires du Ministère
7	Vue d'ensemble de la planification
10	Cadre stratégique
11	2. Plans et priorités par objectif stratégique
11	Objectif stratégique: 1 : Contenu canadien
16	Objectif stratégique: 2: Participation et engagement dans le domaine culturel
20	Objectif stratégique: 3: En relation les uns avec les autres
22	Objectif stratégique: 4: Citoyenneté active et participation communautaire
24	Des Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Pour une gestion axée sur l'excellence
27	3. Renseignements financiers
27	Structure de planification, de rapport et de responsabilisation
29	Tableau 3.1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) par secteur d'activité
30	Tableau 3.2 : Sommaire des paiements de transfert
31	Tableau 3.3 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
38	Tableau 3.4 : Fondations
46	Tableau 3.5 : Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles
47	Tableau 3.6 : Coût net du programme pour l'année budgétaire
48	Tableau 3.7 : Prêts, placements et avances (non-budgétaires)
49	Tableau 3.8 : Ressources du portefeuille
51	4. Autres renseignements
51	Lois administrées en tout ou en partie par le portefeuille du Patrimoine canadien
53	Points de service du ministère du Patrimoine canadien
54	Contacts pour renseignements supplémentaires



## DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 du ministère du Patrimoine canadien

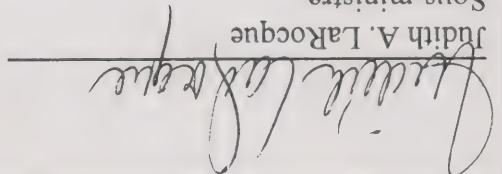
Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Sous-ministre

Judith A. LaRocque



Date

*Le 27 août 2004*







C'est un honneur pour moi d'avoir été nommée à la tête d'un ministère qui joue un rôle primordial dans la vie de tous les Canadiens et Canadiennes. Ce que le Canada est devenu, ce qu'il a accompli et les défis qu'il relèvera au cours de ce siècle riche de promesses suscitent un sentiment de fierté renouvelé. Les Canadiens et les Canadiennes reconnaissent que nos réussites sont le fruit du modèle social unique que le Canada a instauré et qui repose sur sa dualité linguistique, sa diversité culturelle et sa politique d'intégration sociale.

Les plans et les priorités décrits brièvement dans ce rapport se fondent sur une

compréhension approfondie des enjeux et des possibilités de ce modèle propre au Canada. Les programmes du Ministère visent à stimuler la créativité sous toutes ses formes et à encourager la participation à la vie culturelle du Canada qui est en plein essor. Nos programmes – qu'ils portent sur les arts de la scène, les langues et les cultures autochtones, le sport ou la préservation du patrimoine – touchent tous les Canadiens et les Canadiennes.

Le Ministère ne peut concrétiser sa vision d'un Canada axé sur la cohésion sociale et l'innovation sans l'aide de nombreux partenaires et d'intervenants actifs. Dans ce rapport, nous avons mis en lumière les domaines dans lesquels nous avons l'intention de travailler en collaboration étroite avec des organismes du portefeuille, d'autres ministères, des organisations non gouvernementales, les secteurs bénévole et communautaire, divers ordres de gouvernement et des intervenants de la communauté, de manière à tirer profit du potentiel énorme que recèle le Canada.

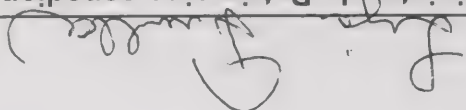
Les objectifs mentionnés dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* sont ambitieux, tout comme ceux que les Canadiens et les Canadiennes se sont fixés en cette période de changement. Ensemble, nous pouvons tirer parti de l'énergie et de la confiance qui nous habitent à ce point-ci de l'histoire de notre pays.





# Patrimoine canadien

Budget des dépenses 2004-2005  
Rapport sur les plans et les priorités

  
Ministre du Patrimoine canadien

Ministre responsable de la Condition féminine

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins des programmes, les humains, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être portés sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-98

ISBN 0-660-62485-0





## Patrimoine canadien

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Canadian Human Rights Commission

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

CA1  
FN  
-E77

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-21  
ISBN 0-660-62530-X



CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

## 2004–2005 Estimates

A Report on Plans and Priorities



The Honourable Irwin Cotler P.C., M.P.  
Minister of Justice and Attorney General of Canada





# Table of Contents

<b>Section 1</b>	Message .....	1
	1.1 The Chief Commissioner's Message .....	1
	1.2 Management Representation Statement .....	4
<b>Section 2</b>	Raison d'être .....	5
<b>Section 3</b>	Planning Overview (Strategic Plan) .....	6
<b>Section 4</b>	Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	9
	4.1 Complaints .....	13
	4.2 Employment Equity .....	23
	4.3 Human Rights Promotion .....	27
	4.4 Corporate Services .....	35
<b>Section 5</b>	Organization .....	42
	5.1 Strategic Outcomes and Service Lines .....	42
	5.2 Accountability .....	43
	5.3 Commission Planned Spending .....	45
<b>Section 6</b>	Annexes .....	46
	6.1 Net Cost of Program for 2004-2005 .....	46





# Message

## 1.1 The Chief Commissioner's Message

The past year has been one of transformation for the Canadian Human Rights Commission; the year to come promises more changes still as we continue to adapt the way we do business in order to strengthen human rights, protect the public interest, and enhance human dignity.

Last year, we focused our resources on managing human rights complaints more quickly and efficiently. In our business plan, we set three key objectives for ourselves to guide the transformation process: first, to have no cases two years old or older by March 31, 2004; second, to have no cases more than one year old by the fall of 2004; and third, to adopt measures to ensure that no new backlog would be created in the future. At the same time, the Commission was putting in place a new model for human rights management which would allow a greater focus on systemic human rights issues, putting the Commission's resources where they will have the greatest human rights impact.

One year into this change process, the early results are encouraging: the number of final decisions on human rights cases, which includes pre-Tribunal settlements, increased by 79% between 2002 and 2003; the average age of complaints in the caseload was reduced from 25.3 months in December 2002 to 15.6 months in December 2003; and the number of cases two years old or older dropped by 48% between 2002 and 2003.

This demonstrable progress was achieved by introducing interdisciplinary teamwork from the outset of the complaints process, streamlining our complaint process, and reallocating budgets and resources to where they have the greatest impact. A case in point is the decision to allocate more resources to alternative dispute resolution (ADR) and make mediation available at all stages in the complaint process. The result: 321 mediated settlements in 2003 compared to 160 in 2002. The success of the new ADR Services Branch means that early dispute resolution through mediation will continue to be a focus of the Commission.

Over the next reporting period, we will continue to work toward our business plan objectives. At the same time, we recognize that the Canadian Human Rights Commission is only one link in the human rights protection chain.





Strengthening that chain in ways that will make a positive difference in the lives of Canadians requires the Commission to work in partnership with other organizations that have a role to play in respecting, upholding and protecting the human rights of Canadians, including employers, unions, NGOs, the Canadian Human Rights Tribunal, and parliamentarians. And just as the Commission has reviewed its processes to gain efficiencies, other organizations will need to do the same if we are to meet Canadians' expectations that their human rights will be respected, and that a flexible, timely and sustainable system is in place to deal with violations of those rights.

As we seek ways to strengthen the system, responsible stewardship of public resources also requires us to make choices to ensure that we spend our energy where it will have the greatest impact. One such strategic choice is to increase our efforts in the area of discrimination prevention. We believe that working with employers and unions to improve workplace training and policies will make for healthier workplaces and reduce the flow of human rights complaints. By focusing our resources initially on seven key organizations in 2004–2005, the Commission believes it will accelerate the impact of its work and bring about the most effective change for Canadians. The Commission's Employment Equity Program, through compliance audits under the *Employment Equity Act*, ensures federal employers identify and address employment barriers which exclude women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities from full representation in their workforces. By concentrating on larger employers, the Commission has initiated audits with 278 employers covering 76% of all federal employees.

The choice of cases in which the Commission will participate fully at Tribunal must also be a strategic one. Although cases will always be referred to the Tribunal based on their merit, the Commission's role to represent the public interest at Tribunal must be undertaken within a finite budget. With funding to participate fully in roughly 40 cases per year, the Commission will focus on cases with broad systemic impact and precedential value, where the opportunity to serve the public interest is greatest.

Over the next year, the Commission also foresees entering into discussions regarding the kinds of changes to the *Canadian Human Rights Act* needed to make the legislation even more effective.



These types of positive program changes will be underpinned by a strong Modern Management framework. The Commission is committed to integrating a Modern Management framework that is well adapted to the needs of our organization and provides value to Canadians. After receiving an encouraging modern management capacity assessment from the management consulting firm of Deloitte & Touche LLP in September 2003, the Commission is now in the process of developing and implementing an action plan to fill in the gaps identified in the capacity assessment and build on existing strengths. Clear business objectives and performance standards, coupled with well-managed human and financial resources, will ensure that the Commission delivers on its mandate in the most efficient and effective manner possible.



---

Mary M. Gusella  
Chief Commissioner


## 1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004–2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Human Rights Commission.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004–2005 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



---

Robert W. Ward, Secretary General  
April 2004



## Raison d'être

Our mission is:

- to protect and advance human rights by providing a forceful, independent and credible voice for promoting equality in Canada.
- to discourage discrimination and disadvantage and ensure compliance with the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.
- to share our experience and cooperate with human rights institutions in Canada and in other countries.

These mission statements are under review to best reflect the Commission's legislative mandate.

Section 2 of the *Canadian Human Rights Act* states that:

*"the purpose of this Act is to extend the laws in Canada to give effect, within the purview of matters coming within the legislative authority of Parliament, to the principle that all individuals should have an opportunity equal with other individuals to make for themselves the lives that they are able and wish to have and to have their needs accommodated, consistent with their duties and obligations as members of society, without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory practices based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability or conviction for an offence for which a pardon has been granted."*

Section 2 of the *Employment Equity Act* states that:

*"the purpose of this Act is to achieve equality in the workplace so that no person shall be denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in the fulfilment of that goal, to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities by giving effect to the principle that employment equity means more than treating persons in the same way but also requires special measures and the accommodation of differences."*



## Planning Overview (Strategic Plan)

### A New Human Rights Landscape

In 1978, Parliament created the Canadian Human Rights Commission to administer the *Canadian Human Rights Act*, which was passed by Parliament in 1977. It did so because Canadians felt strongly that discrimination was not acceptable. Canadians wanted a specialized human rights body to promote better understanding of equality and deter discrimination. Parliament gave the Commission a range of tools to do this job: the power to accept individual complaints, mediate, do research, report to Parliament and inform the public about human rights issues.

Much has changed since then. Public awareness of human rights has increased and our understanding of discrimination has evolved. While direct discrimination still occurs, we now also understand that discrimination can be indirect as well. Overall, discrimination has become more complex and subtle and, as a consequence, more difficult to address.

Although the human rights landscape may have shifted, there is still a need and a desire for a strong public body to promote equality. We know that many Canadians still encounter discrimination. The number of signed complaints at the Commission rose by almost 40% in 2002 and by a further 36% in 2003. We also know that Canadians still strongly support equality and are opposed to discrimination. Fifty different public opinion polls over the past 15 years have shown that Canadians maintain a deep commitment to equality and human rights, and view them as core Canadian values which must be protected by public institutions.

But because the human rights landscape has changed, public institutions engaged in human rights need to take new approaches.

While the Act and the Commission have served Canadians well, this changing human rights landscape has raised new challenges for the Commission. To deliver better human rights results for Canadians, the Commission needs to adapt, and develop new tools and new ways of doing business.



## New Directions for the Canadian Human Rights Commission

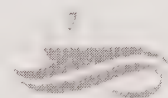
Over the past year, the Canadian Human Rights Commission has been engaged in a process of reform—overhauling the complaints system, working hard to reduce the backlog of cases and putting in place a new system to address systemic human rights issues.

The Commission is moving through a change process that is guided by five key objectives, as follows:

- better serve the public interest by providing for a range of complaint and non-complaint tools and case triage to allow the Commission to make the greatest human rights impact for the resources at the Commission's disposal;
- transform behaviour by providing procedures such as alternative dispute resolution that allow for the active participation of complainants and respondents in finding solutions;
- ensure a comprehensive system that is accessible to all Canadians;
- build a preventive and forward-looking system that can identify emerging and systemic human rights issues and prevent discrimination by creating a culture of human rights; and
- deliver good governance by ensuring independence and impartiality, an improved relationship with Parliament and a coherent human rights governance structure among the increasing number of federal bodies dealing with human rights issues.

Three important points to note:

- While some of the objectives of the Commission's agenda for change can be achieved within the confines of the current legislation, others will require changes to the *Canadian Human Rights Act*. One of the Commission's priorities over the next year is to hold discussions with Parliament, the federal government and relevant stakeholders to seek improvements to the Act.



- All objectives can be met in part through the Commission's own processes, but they cannot be met fully unless other parts of the federal human rights system—namely the Canadian Human Rights Tribunal and federally regulated employers and service-providers—also modernize their approaches and policies.
- The Commission's new directions for human rights aim at meeting many of the same objectives of the 2000 report of the federal review panel, *Promoting Equality: A New Vision*, albeit through different procedural means.

Serving the public interest requires solid public administration consistent with modern management practices. In 2004–2005, the Commission is committed to integrating a Modern Management framework that is well adapted to its needs and provides value to Canadians. The Commission will continue to develop and pilot results-based performance measures and implement a comprehensive human resources framework which will be integrated into the Commission's structures for accountability and strategic and business planning.

The scope of change is widespread and the process is one of continuous improvement. The participation and commitment of staff and stakeholders will enrich the process and ensure that the Commission will continue to serve Canadians well. Taken together, these reforms are aimed at strengthening human rights, protecting the public interest and enhancing human dignity. These are values that all Canadians share.



## Plans and Priorities by Strategic Outcome

The Canadian Human Rights Commission has the following strategic outcomes/service lines: Complaints, Employment Equity, Human Rights Promotion and Corporate Services.

Strategic Outcomes	Priorities	Type of Priority
Management and Resolution of Human Rights Complaints	1. Continue to modernize the intake and investigation processes in order to eliminate the backlog and prevent its return.	Ongoing
	2. Ensure a balance between the number of new signed complaints and the number of cases closed in any given year.	Ongoing
	3. Continue to expand the effective delivery of ADR Services.	New
	4. Strengthen the use of ADR by complainants and respondents in order to increase the number of cases that are resolved at an early stage in the complaint process.	New
	5. Continue to provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the change initiative.	Ongoing
	6. Refine the Commission's role in hearings before the Canadian Human Rights Tribunal to ensure that the Commission focuses its work on those cases with the greatest human rights impact.	New





Strategic Outcomes	Priorities	Type of Priority
	7. Foster a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams to provide legal advice at all stages in the complaint process and policy development initiatives.	New
	8. Facilitate the implementation of an "On-line Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.	Ongoing
Greater Equality in the Workplace for the Four Designated Groups under the <i>Employment Equity Act</i>	1. Assist employers in understanding the <i>Employment Equity Act</i> , their responsibilities, and the standards for compliance.	Ongoing
	2. Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the <i>Employment Equity Act</i> and are in full compliance.	Ongoing
	3. Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having a compliant employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.	Ongoing
Increased Understanding and Acceptance of Human Rights and Employment Equity Principles and Reduced Discriminatory Practices in the Workplace	1. Support the implementation of the Commission's change initiative by working in partnership with respondents and employers to prevent discrimination through human rights education, including the promotion of early dispute resolution, thereby improving	New

**Strategic  
Outcomes****Priorities****Type of  
Priority**

workplaces and reducing the flow of human rights complaints.

- |   |         |
|---|---------|
| 2. Inform Canadians about the Commission's programs and services and inform employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing the Commission's Web presence.                                     | Ongoing |
| 3. Continue to provide high quality services to Canadians who contact the Commission by phone or e-mail.  | Ongoing |
| 4. Policy Research: Research and develop human rights policy statements, policy positions, other policy documents, standards and best practices to support the Commission's work and inform Canadians/stakeholders about human rights principles and concepts.      | Ongoing |
| 5. Case Support: Provide human rights policy advice in support of the individual complaints management system.  | Ongoing |
| 6. Partnerships: Continue to ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy and international program work through expanded partnerships with other government departments, the private sector, voluntary organizations and international partners. | Ongoing |



Strategic Outcomes	Priorities	Type of Priority
Management of the Commission's Resources	1. Support the implementation of the Modern Management Action Plan.	New
	2. Develop and implement Results-Based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program, the Employment Equity Audit Program and the Commission as a whole.	New
	3. Sustain the Internal Audit and Evaluation functions and implement a Risk Management function.	Ongoing
	4. Provide sound stewardship, administrative practices and/or controls in the areas of strategic and business planning, finance, procurement and administration, security, information technology and information management (records and library).	Ongoing
	5. Implement new electronic business applications known as the Information Technology Innovation (ITI) Project.	Ongoing
	6. Implement the Commission's Human Resources Management Framework and ensure its integration into the Commission's management structures for accountability, strategic thinking, and business planning.	New



Strategic Outcomes	Priorities	Type of Priority
	7. Provide advice on human resources management strategies to the senior management team to support the achievement of the Commission's goals.	Ongoing
	8. Assist managers with the application of innovative and effective human resources strategies that will support employee learning and development and succession planning.	New

## 4.1 Complaints

### ***STRATEGIC OUTCOME: Management and Resolution of Human Rights Complaints***

The Commission provides recourse to those in Canada who believe that their rights, as set out in the *Canadian Human Rights Act* (the Act), have been violated. The Act applies to federal departments and agencies and federally regulated employers and service providers.

The Act empowers the Commission to receive and investigate complaints of discrimination in employment and in the provision of goods and services customarily available to the general public, based on the eleven grounds enumerated in the Act. The Commission also has the authority to investigate complaints of wage discrimination on the ground of sex.

The Operations Sector is responsible for dealing with complaint-related inquiries and investigating those complaints that are not resolved through mediation. This includes pay equity complaints and other complaints raising systemic issues. The Sector is also responsible for preparing and presenting cases to the Commission, the members of which make the final decisions on complaints. The Sector reports directly to the Secretary General.



On February 1, 2003, the Commission created a new Alternative Dispute Resolution Services Branch with the mandate to strengthen the service and deal with a larger number of cases. The Branch is separate from and independent of the other aspects of the complaint process (intake, investigation, and litigation) and reports directly to the Secretary General.

The Legal Services Branch provides advisory and advocacy services to the Commission. It provides advice as requested to the Chief Commissioner, the Commissioners, and to each of the branches of the Commission. It also represents the Commission in cases before the Canadian Human Rights Tribunal, the Federal Court and the Supreme Court of Canada as appropriate. It is important to note that the Commission's role before these judiciary bodies is as a defender of the public interest, not as a defender of either of the two parties—complainant and respondent—in the case.

### **Description of the Human Rights Complaint Process**

A complaint of discrimination may move through several stages from inquiry and intake to mediation, investigation, conciliation and litigation. Alternative Dispute Resolution (ADR) is offered at all stages of the process. Inquiry, intake and investigation are performed by the Operations Sector with input from the Policy and International Program and Legal Services branches; mediation and conciliation are performed by the Alternative Dispute Resolution Services (ADRS) Branch; and litigation is performed by the Legal Services Branch.

**Inquiry:** An inquiry is any initial contact with the Commission by a person, group or organization seeking information or wishing to bring a situation or concern to the Commission's attention.

**Intake:** At the intake stage, additional information is gathered and further analysis is conducted to determine if the allegation constitutes a basis for a complaint of discrimination under the Act. If it does, it is referred to mediation or investigation.

**Investigation:** Complaints that are not settled in mediation are referred to investigation, where evidence related to the complaint is gathered and analyzed, and recommendations are prepared for the consideration of the Commissioners.



**Alternative Dispute Resolution:** The increased use of ADR is the cornerstone of the Commission's plan for reforming the complaint process. In 2003–2004, an improved ADR process was implemented as an alternative to investigation. While ADR is available to the parties at all stages of the complaint process, in practice, most dispute resolution takes place at one of two critical points: as a mediation prior to investigation—immediately after a complaint has been filed; or after investigation when, based on an investigator's findings, the Commissioners decide to refer the complaint to conciliation. Both processes are confidential and without prejudice. The objective is to help the parties identify their interests in the matter, and arrive at a resolution which is reasonable and mutually acceptable.

**Litigation:** Litigation begins with the referral of a complaint to the Canadian Human Rights Tribunal for an inquiry. Under the *Canadian Human Rights Act*, legal counsel represents the public interest before the Tribunal. The nature and scope of the representation continue to be reviewed and refined by the Commission to better reflect the Commission's public interest role under its enabling legislation and to ensure strategic use of the Commission's finite resources for the purposes of litigation.

## PLANS AND PRIORITIES

Strategic Outcome	Priorities	Type of Priority
Management and resolution of human rights complaints	1. Continue to modernize the intake and investigation processes in order to eliminate the backlog and prevent its return.	Ongoing
	2. Ensure a balance between the number of new signed complaints and the number of cases closed in any given year.	Ongoing
	3. Continue to expand the effective delivery of ADR Services.	New



Strategic Outcome	Priorities	Type of Priority
	4. Strengthen the use of ADR by complainants and respondents in order to increase the number of cases that are resolved at an early stage in the complaint process.	New
	5. Continue to provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the change initiative.	Ongoing
	6. Refine the Commission's role in hearings before the Canadian Human Rights Tribunal to ensure that the Commission focuses its work on those cases with the greatest human rights impact.	New
	7. Foster a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams to provide advice at all stages in the complaint process and policy development initiatives.	New
	8. Facilitate the implementation of an "On-line Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.	Ongoing



**Priority:**

Continue to modernize the intake and investigation processes in order to eliminate the backlog and prevent its return.

**Plan:**

In 2003–2004, the Commission gave priority to reducing its backlog and committed to redesigning and implementing a new complaint process by November 1, 2003. It further committed to completing 740 investigations by March 31, 2004, and to consequently ensuring that there would be no cases in the system over two years old by that date.

- For 2004–2005 and beyond, the Commission is committed to keeping the momentum going. It plans to make changes that will ensure that complaints, in general, will be processed within a year. The Commission will also continue to improve the way it handles complaints at intake and investigation. For example, it will strengthen the use of multi-disciplinary grounds-based teams (who already play an important role in the early triage of cases), thus helping to ensure that each case is handled appropriately. It will also complete the implementation of a new notification process, as well as a revised format for investigation reports, to ensure greater consistency for decision makers.

**Priority:**

Ensure a balance between the number of new signed complaints and the number of cases closed in any given year.

**Plans:**

- In 2004–2005, the Commission expects to respond to about 50,000 inquiries received by mail, e-mail, telephone or personal visit, and provide an initial response as to whether it is a matter that requires referral to another source, or a matter that appears to fall within the Commission's jurisdiction. If the inquiry deals with matters that are beyond the Commission's jurisdiction, the Commission will suggest other avenues the callers might pursue to deal with their concerns.
- In 2004–2005, the Commission will process approximately 2,000 intake files. Some cases will be discontinued either because the complainant decides not to take the matter further, or because, after closer



examination, it becomes apparent that the matter is outside the Commission's jurisdiction. The remaining cases will result in signed complaints. A number of these signed complaints will be referred to other redress mechanisms under Section 41 (1) of the Act or determined to be out of time. The remainder will be dealt with through mediation and/or investigation.

- In 2004–2005, the Commission will carry out investigations for approximately 750 files, not including pay equity complaints or those cases settled at mediation.
- For the 2004–2005 fiscal year, the Commission will be actively investigating about ten pay equity complaints. In 2003–2004, the Commission processed 36 pay equity complaints, 4% of all complaints processed. Decisions were rendered on 30 complaints, 24 of which had been under investigation for over two years. This represents a reduction of the active caseload of pay equity complaints by over 80%. Pay equity complaints are treated separately because they require a different and more complex investigation often involving external expertise and resources. Pay equity complaints require extensive analysis and discussion with employees, bargaining agents and employers. Over the past several years, allegations of systemic wage discrimination represented about 1% to 2% of all inquiries received by the Commission.

**Priority:**

Continue to expand the effective delivery of ADR Services.

**Plans:**

- Offer pre-investigation mediation to parties in complaints referred to ADR Services Branch by the Intake unit, and conduct sessions in cases where the parties agree to mediation. It is expected that most new complaints received at the Commission will be referred to the ADR Services Branch, i.e., approximately 650.
- Conduct conciliation sessions in complaints in which the Commission decides to appoint a conciliator. Given recent changes in the Commission's approach to conciliation (see bullet below), it is difficult to estimate how many complaints will be referred to conciliation.



However, it is expected that the number of conciliation cases in 2004–2005 could exceed 200.

- The Commission introduced a new approach to conciliation in September 2003. In the past, the Commission would appoint a conciliator and, if conciliation did not lead to a settlement, the complaint would return to the Commission for a decision on whether it should be dismissed or referred to the Tribunal for further inquiry. Now, the Commission frequently decides to *both* appoint a conciliator *and* refer the complaint to the Tribunal. Conciliation must be completed within 60 days and, if unsuccessful, the case is sent directly to the Tribunal without returning to the Commission. In 2004–2005, the Commission will continue to review the conciliation model to assess its proper place in the ADR spectrum and identify other ways in which the process can be improved.
- Establish a national network of contractors to provide more efficient delivery of ADR services across the country. The Commission will also continue to develop its network of ADR experts who can be called upon for theoretical and practical advice on ADR.
- Update the ADR Services Branch procedures manual for Commission staff and contractors. The manual will address practical considerations related to the Commission's services, and provide information on current thinking in the field of ADR.
- The Commission will gauge its success in achieving this priority in a number of ways:
  - measure the success rate in mediation and conciliation, and look to maintain a rate in the 60% to 65% range;
  - introduce a questionnaire to measure client satisfaction with ADR services;
  - measure its success in meeting its time standards for cases referred to mediation and conciliation (i.e., a maximum of four months in the ADR Services Branch for most complaints); and
  - analyze remedies obtained in mediation and conciliation to see how they compare to remedies ordered by the Tribunal in similar cases, and to what extent they address the larger public interest concerns raised in complaints.

**Priority:**

Strengthen the use of ADR by complainants and respondents in order to increase the number of cases that are resolved at an early stage in the complaint process.

**Plans:**

- Shortly after its creation, the ADRS Branch identified the seven organizations most often cited in complaints. These seven respondents account for approximately 25% of the Commission's caseload. Meetings were held between the Chief Commissioner and the CEO's of these organizations, and between senior ADRS managers and their counterparts, to explain the shift from litigation to ADR. These meetings will continue throughout 2004–2005, with emphasis on training sessions on ADR for managers, staff and union representatives.
- The Commission has developed a Memorandum of Understanding under its mandate to discourage discrimination in which the signatories agree to favour the use of ADR to deal with complaints that may be filed against them with the Commission. The Commission will attempt to have all seven key respondents sign the MOU within the 2004–2005 fiscal year.
- The Commission created a Case Management Unit in the summer of 2003 to promote the use of ADR to the parties to complaints, and to help prepare them to participate effectively in ADR sessions. The unit is still evolving, and will continue to develop its approach, procedures and techniques in the coming year.
- Host a seminar in June 2004 on the subject of protecting the public interest when mediating human rights complaints. The seminar will be open to ADR Services Branch staff, ADR practitioners from provincial human rights commissions, and the private sector.
- Publish newsletters on ADR for distribution to stakeholders, and begin putting settlement summaries on the Commission Web site (with identifying information removed) to demonstrate the effectiveness and appropriateness of ADR in dealing with human rights complaints.
- The Commission will gauge its success in achieving this priority by measuring the participation rate in mediation, and looking for a higher rate than the current rate of 64% (January to December 2003).



**Priority:**

Continue to provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the change initiative.

**Plan:**

- Respond to requests for legal advice from the Chief Commissioner, the Commissioners and senior management members of the Commission regarding all aspects of the change initiatives on a timely basis.

**Priority:**

Refine the Commission's role in hearings before the Canadian Human Rights Tribunal to ensure that the Commission focuses its work on those cases with the greatest human rights impact.

**Plans:**

- Provide appropriate levels of representation of the public interest at pre-Tribunal mediation, at Tribunal hearings and before the courts.
- Continue discussions between the Commission and the Canadian Human Rights Tribunal to foster a more effective and efficient Tribunal hearing process.
- Participate in alternative dispute resolution processes in matters before the Canadian Human Rights Tribunal and the Federal Court.
- Ensure effective case management through the use of case tracking systems.

**Priority:**

Foster a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams to provide advice at all stages in the complaint process and policy development initiatives.

**Plan:**

- Provide early legal input into the complaint process and policy development initiatives through participation in multi-disciplinary teams.





**Priority:**

Facilitate the implementation of an "On-line Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.

**Plans:**

- Continue to provide input to the E-Filing Project Advisory Committee (EPAC).
- Continue to monitor the development of the "On-line Court Filing System" and develop plans to integrate the system into the Commission's work once it has been fully implemented.

The following priorities from the Commission's 2003–2004 RPP have been discontinued or modified:

- The Commission would provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's Senior Management team with respect to the complaint process, employment equity audit process, policy and promotion initiatives, and administrative matters. This priority has been discontinued as a priority as it is more aptly described as part of the Legal Services Branch's mandate.
- The Commission would provide legal support to change initiatives which are aimed at streamlining processes. This priority has evolved into the one stated above of fostering a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams.
- The Commission would continue liaison with legal services of provincial and territorial human rights commissions. This priority has been discontinued in view of resource limitations and other emerging priorities.

***CHALLENGES AND RISKS***

The main challenge is three-fold: continuing to cope with an increasing volume of cases while eliminating the backlog; assessing the results of reformed processes instituted in the previous year; and continuing to reform the complaint process as part of good management.



## **RESOURCES**

The Commission allocates a total of 96 FTEs and \$ 12.781M to this strategic outcome.

## **MONITORING**

Monitoring measures are in place to ensure incoming complaints are dealt with in a timely manner, that reports to the Commission are of good quality, and that the requirements of natural justice are met in the way complaints are served on respondents and reports are disclosed to the parties. The measures include monthly performance reports tabled at Executive Committee meetings and at meetings with Commissioners, caseload management by supervisory staff, the provision of advice to staff by supervisors, consultation through multi-disciplinary teams and the review of all reports by the Case Support Committee (comprised of senior managers) before they are presented to the members of the Commission.

## **4.2 Employment Equity**

### ***STRATEGIC OUTCOME: Greater Equality in the Workplace for the Four Designated Groups under the Employment Equity Act***

The Commission carries out audits of federally regulated private-sector employers with more than 100 employees, Crown corporations, federal government departments and separate agencies to assess their compliance with the *Employment Equity Act* and to ensure cases of non-compliance are corrected. The requirements of the *Employment Equity Act* are designed to ensure that employers take the necessary steps to identify, correct or eliminate the effects of employment discrimination, intentional or otherwise, on the four designated groups: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. Once employers are in compliance—defined initially as having a plan in place which, if implemented, will achieve full representation—the Commission monitors their progress and takes action. This includes conducting new “implementation” audits if reasonable progress toward removing under-representation is not achieved.

## PLANS AND PRIORITIES

Strategic Outcome	Priorities	Type of Priority
Greater equality in the workplace for the four designated groups under the <i>Employment Equity Act</i>	1. Assist employers in understanding the <i>Employment Equity Act</i> , their responsibilities, and the standards for compliance.	Ongoing
	2. Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the <i>Employment Equity Act</i> and are in full compliance.	Ongoing
	3. Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having a compliant employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.	Ongoing

### Priority:

Assist employers in understanding the *Employment Equity Act*, their responsibilities and the standards for compliance.

### Plans:

- Develop and implement strategies to improve employers' ability to respond to the requirements of the *Employment Equity Act* and to reach compliance through the provision of training, workshops, and work tools. This will be done by working in partnership with Human Resources and Skills Development Canada (Labour Program) and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. The Commission will continue to provide bi-annual reports to the Clerk of the Privy Council on the performance of federal departments and agencies as provided for in its protocol established in 2002–2003.



- Develop and implement a strategy in 2004–2005 to ensure employers already in compliance make appropriate adjustments to update their assessment of gaps in representation using the new Census/Participation and Activity Limitation Survey (PALS) statistics available March 31, 2004.

### **Priority:**

Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the *Employment Equity Act* and are in full compliance.

### **Plans:**

- Complete over the next year (with a compliance report or a signed interim report with undertakings) the 25 initial audits that will be outstanding by March 31, 2004 (the Commission planned to complete the 48 audits that were under way at the start of 2003–2004. They have not been completed in 2003–2004 because special purpose funding to activate audits was not renewed.)
- Complete over the next year the remaining 18 pilot project audits of 25 small, private-sector employers (100–299 employees). This pilot project uses a streamlined compliance audit approach intended to complete audits within a 12-month time frame. This includes 13 of 15 audits which were to have been completed by March 31, 2004, but whose implementation was delayed in response to resource changes. Of these, however, 60% are expected to be completed within the 12-month objective. This pilot project is being carefully monitored and will assist the Commission in developing a more efficient approach to all audits.
- Complete (with a compliance report or a recommendation to the Commission for enforcement action) the 30 follow-up audits that were under way as of March 31, 2004.
- Initiate follow-up audits in 2004–2005 and subsequent years by stipulated deadline dates with those employers who were required to sign undertakings following initial audits.
- Initiate new compliance audits of the Canadian Forces, RCMP, and CSIS. This will increase the percentage of federal employees employed in organizations which have been audited or are in the process of being audited from 75% to 85%. In the subsequent two years, the Commission expects to resume initiating compliance audits, setting as



a priority the approximately 50 remaining employers with over 500 employees. With these employers included, 96% of federal employees will be in organizations audited or under audit.

The Commission indicated in its 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) that it intended to initiate 52 new audits with employers who had not yet been audited in each of the three years covered by the RPP. However, on March 31, 2003, one-third of the Employment Equity budget was not renewed by the government. The resource reductions resulted in the Commission being unable to initiate new compliance audits at the projected rate.

**Priority:**

Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.

**Plans:**

- Complete, on an annual basis, an assessment of progress toward implementation of employment equity plans of all those employers who have been in compliance for at least one year.
- Contact by letter, on an annual basis, those employers whose first-year reports suggest a lack of reasonable progress.
- Assess, on an annual basis, the requirement for an Employment Equity Implementation Audit for those employers whose three years of reports suggest a lack of reasonable progress, and initiate action. A minimum of 10 implementation audits are expected to commence in 2004–2005, adding to the five audits that were initiated in 2003–2004.

***CHALLENGES AND RISKS***

The most significant challenge facing the Commission is to adjust its employment equity compliance audits in order to ensure the Employment Equity Program is delivered efficiently and in tune with its statutory mandate with the current level of resources. The Commission will complete its pilot project with small employers, and apply lessons learned to improve its efficient implementation of audits. Another challenge is to find the resources required



to identify, develop and begin implementation of an alternative approach for the approximately 170 un-audited small employers (representing only 4% of federal employees covered by the Act) by March 31, 2005.

## **RESOURCES**

The Commission allocates a total of 22 FTEs and \$ 2.072M to this strategic outcome.

## **MONITORING**

The Commission's Audit Review Committee conducts performance assessments of the auditors' work on a regular basis to ensure consistency of approaches. It also holds a monthly meeting with all employment equity staff to review progress and discuss audit issues. In addition, the Commission uses its computerized Employment Equity Audit Tracking System (EEATS) to track audit progress and standards on an ongoing basis.

The Commission has commenced the development of a Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) for its Employment Equity program. A process profile, logic model and performance indicators have been developed. During 2004–2005, the Commission plans to develop the two remaining components of the RMAF, namely the performance measurement strategy and the reporting strategy.

### **4.3 Human Rights Promotion**

#### ***STRATEGIC OUTCOME: Increased Understanding and Acceptance of Human Rights and Employment Equity Principles and Reduced Discriminatory Practices in the Workplace***

The Human Rights Promotion Branch of the Commission is responsible for developing and conducting information programs to foster public understanding of the *Canadian Human Rights Act*, the *Employment Equity Act*, and the role and activities of the Commission. It must foster public recognition of, and support for, the human rights and employment equity principles that underpin the Acts.

The *Canadian Human Rights Act* requires the Commission, *inter alia*, to “undertake or sponsor research programs” relating to its duties and functions, “carry out studies on human rights” and use any means consistent with its duties under the Act to discourage behaviour prohibited by the Act.

To fulfill this mandate, the Policy and International Program Branch undertakes research and develops policies in order to guide the Commission’s work and inform the public, government, employers and service providers about human rights concepts so as to improve their human rights practices.

The Commission will continue to increase the understanding of human rights and employment equity principles and practices among Canadians, federal departments, federally regulated employers and service providers in order to reduce discriminatory practices in the workplace and facilitate access to appropriate recourse. In addition, the Commission will work in partnership with employers to promote mediation, thereby permitting disputes to be resolved earlier in the process, while meeting the needs of the parties involved and respecting the public interest.

## **PLANS AND PRIORITIES**

<b>Strategic Outcome</b>	<b>Priorities</b>	<b>Type of Priority</b>
Increased understanding and acceptance of human rights and employment equity principles and reduced discriminatory practices in the workplace	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Support the implementation of the Commission’s change initiative by working in partnership with respondents and employers to prevent discrimination through human rights education, including the promotion of early dispute resolution, thereby improving workplaces and reducing the flow of human rights complaints.</li> <li>2. Inform Canadians about the Commission’s programs and services and inform employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing the Commission’s Web presence.</li> </ol>	<p>New</p> <p>Ongoing</p>



Strategic Outcome	Priorities	Type of Priority
	3. Continue to provide high quality services to Canadians who contact the Commission by phone or e-mail.	Ongoing
	4. Policy Research: Research and develop human rights policy statements, policy positions, other policy documents, standards and best practices to support the Commission's work and inform Canadians/stakeholders about human rights principles and concepts.	Ongoing
	5. Case Support: Provide human rights policy advice in support of the individual complaints management system.	Ongoing
	6. Partnerships: Continue to ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy and international program work through expanded partnerships with other government departments, the private sector, voluntary organizations and international partners.	Ongoing

### Priority:

Support the implementation of the Commission's change initiative by working in partnership with respondents and employers to prevent discrimination through human rights education, including the promotion of early dispute resolution, thereby improving workplaces and reducing the flow of human rights complaints.



**Plans:**

- Implement a new discrimination prevention program concentrating initially on seven key organizations, as well as the major unions representing their employees. These seven organizations have been identified as the most frequent respondents in human rights complaints filed with the Commission, collectively representing 25% of open cases. The objective of the program is to equip these seven organizations (and eventually others) with a variety of tools that will help them to develop workplaces as free from discrimination as possible. Commission staff will work in partnership with these organizations to develop greater awareness of rights and responsibilities in the area of human rights, put in place training and policy frameworks as required, and strengthen their internal complaint resolution mechanisms by providing access to mediators trained in human rights, where appropriate or needed.
- Regional Commission staff, who have developed close working relationships with community groups, unions, government departments and agencies, will play a key role in supporting the Commission's discrimination prevention priorities by providing training, support and expertise to target organizations and their staff.

**Priority:**

Inform Canadians about the Commission's programs and services and inform employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing the Commission's Web presence.

**Plans:**

- Continue to provide information to Canadians about the Commission's programs, services and mandate, including through the Commission's Web site. The launch of a revamped Web site in March 2004 will enable all Canadians, including employers and service providers, to more easily access information about their rights and responsibilities in the area of human rights. The Web will be used increasingly as the Commission's primary tool of disseminating information.
- Continue to update the Commission's publications and materials. A new Commission newsletter and a new section on the Web site entitled "Complaints" are examples of progress made in 2003-2004.



- Continue to focus the Commission's efforts on activities that will be directed to educating employers whose workforces fall under the *Canadian Human Rights Act* or the *Employment Equity Act*. The Commission plans to post on its Web site the educational tools developed for the initial seven key organizations so that all employers interested in developing and delivering their own training material will benefit from these tools. Making various tools widely accessible will ultimately result in better trained managers and healthier workplaces, and fewer incidents of discrimination.

**Priority:**

Continue to provide high quality services to Canadians who contact the Commission by phone or e-mail.

**Plans:**

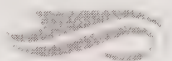
- A new automated response telephone system launched in June 2003 has improved service by providing Canadians with access to a broad range of information 24 hours per day, directing calls more quickly to the appropriate Intake Officer, and allowing the Public Information Agent to answer calls more quickly and spend more time with callers requiring further information. The Commission will continue to undertake measures to improve services to the public by developing internal service standards and continuing to train Public Information Agents to ensure that client responses are timely and up to date with the changes that are occurring.
- Continue to respond to requests for information from the media.

**Priority:**

(Policy Research): Research and develop human rights policy statements, policy positions, other policy documents, standards and best practices to support the Commission's work and inform Canadians/stakeholders about human rights principles and concepts.

**Plans:**

- Continue to develop human rights policy statements and research to guide Commission decision making, including releasing a revised policy on the duty to accommodate by March 31, 2005, and providing advice and training to Commission staff and external stakeholders on policies



currently in place, such as the policies on drug and alcohol testing and on Aboriginal employment preferences.

- Continue to monitor emerging and systemic human rights issues and undertake ongoing environmental scans so as to develop a Human Rights Report Card to measure progress and gaps in human rights in Canada by March 31, 2007. This will allow the Commission to adjust its policy priorities and react in a timely fashion to human rights developments.
- Continue to study new legislation and government policies to ensure consistency with human rights standards and prepare parliamentary submissions as appropriate.
- Continue to undertake public policy studies, inquiries and/or special reports to Parliament to address systemic and emerging human rights issues.
- Continue to develop and integrate multi-year human rights policy priorities into Commission-wide strategic and business planning processes.
- Continue to play an active role in international fora where human rights standards and policies are developed, such as the International Coordinating Committee of National Human Rights Institutions and the United Nations Commission on Human Rights.
- Strengthen capacity to monitor and report on the Commission's domestic implementation of international human rights obligations.

**Priority:**

(Case Support): Provide human rights policy advice in support of the individual complaints management system.

**Plans:**

- Continue to ensure rapid response capability on questions arising from individual cases through participation in multi-disciplinary case management teams and the provision of policy analysis and research findings to the Chief Commissioner and other branches of the Commission.



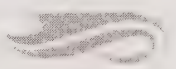
- In follow-up to Tribunal orders and negotiated settlements, continue to provide policy advice to respondents to ensure that their human rights policies are consistent with the *Canadian Human Rights Act*.
- Continue to research and develop refinements to the Commission's mandate, procedures and legislation aimed at improving efficiency and effectiveness and ensuring the Commission has adequate tools and procedures in place to focus resources on the cases which will have the greatest human rights impact and ensure alternatives to better address systemic human rights issues.

### **Priority:**

(Partnerships): Continue to ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy and international program work through expanded partnerships with other government departments, the private sector, voluntary organizations and international partners.

### **Plans:**

- Continue to develop publications, speeches, model policies and training manuals on human rights to enhance stakeholder awareness of the *Canadian Human Rights Act* and the Commission's work.
- Continue to provide advice and input to federal government departments and other federally regulated employers and service providers to help them develop and improve their human rights policies and practices: for example, through contact with bodies such as the Canadian Standards Association on standards for barrier-free design, and the Canadian Transportation Agency and inter-departmental committees on disability and dispute resolution.
- Host a federal-provincial-territorial conference in 2004 to develop best practices for human rights commissions and identify emerging human rights issues and common challenges.
- Refine and implement a stakeholder strategy that will ensure an ongoing dialogue between the Commission and its stakeholders (i.e., federal government departments and agencies, private-sector and non-governmental organizations, and relevant communities) on the Commission's new directions and human rights policy developments.





- Implement and continuously improve the International Program Strategy by:
  - continuing to strengthen and expand partnerships with key federal government departments to ensure coherent policy and programming and adequate external financing for the international program; and
  - providing technical assistance, consistent with the International Program Strategy, to human rights commissions, including CIDA-funded bilateral technical assistance projects in India, Indonesia and Nepal and other priority countries; strengthening human rights institutions in the Americas through the Network of the Americas; and providing expert advice to visiting delegations.

## ***CHALLENGES AND RISKS***

The most significant challenge facing the Commission is the deployment of limited resources to maximize the impact of its discrimination prevention and education activities. By focusing its new discrimination prevention program initially on seven key organizations, the Commission believes it will accelerate the impact of its work and bring about the most effective change for Canadians.

As the Commission introduces changes to make the human rights management model more inclusive of stakeholders, and as outreach activities increase, there will be increased workload demands on the Policy and International Program Branch. The branch will explore enhanced partnerships with other departments, agencies or organizations to offset these increased demands where possible. In the international program, the Commission has been engaged in international technical assistance and standard-setting as it relates to human rights commissions since its establishment in 1978. This program assists with international human rights policy coherence across government, sharing Canadian expertise abroad and developing international best practices. The fact that limited international program resources which had been available to the Commission for the past three years were not renewed in 2003–2004 puts the international program at risk.



## **RESOURCES**

The Commission allocates a total of 40 FTEs and \$ 3.700M to this strategic outcome.

## **MONITORING**

The Commission is currently developing a series of qualitative tools to measure the success of its discrimination prevention work with the seven key organizations. A reduction in the number of complaints filed against the seven organizations in the period following the Commission's partnership efforts to strengthen education and early complaint resolution may also be a strong indication of the effectiveness of the Commission's discrimination prevention program. The Commission will work with stakeholders to monitor the progress of the program and ensure its success. The Web site will be increasingly used for education purposes. The Web site will allow users to identify their needs, which will provide the Commission with information on the site's usefulness to Canadians.

### **4.4 Corporate Services**

#### ***STRATEGIC OUTCOME: Management of the Commission's Resources***

Corporate Services Branch provides advice and functional support in all aspects of modern management. This includes financial management; strategic and business planning; audit and evaluation; risk management; procurement; security; telecommunications; information technology; and information management. The Branch has responsibility for the development of the Management Accountability Framework for the Commission, and monitoring of its implementation.

Human Resources Branch provides the range of standard human resources services, and continues the implementation of human resources policies and programs in response to the Public Service Employee Survey. The Branch is also responsible for the design and implementation of the Commission's Human Resources Management Framework. This framework aims to ensure that the Commission has the work environment that attracts and retains people with the required competencies to achieve the Commission's goals.



## PLANS AND PRIORITIES

Strategic Outcome	Priorities	Type of Priority
Management of the Commission's resources	1. Support the implementation of the Modern Management Action Plan.	New
	2. Develop and implement Results-Based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program, the Employment Equity Audit Program and the Commission as a whole.	New
	3. Sustain the Internal Audit and Evaluation functions and implement a Risk Management function.	Ongoing
	4. Provide sound stewardship, administrative practices and/or controls in the areas of strategic and business planning, finance, procurement and administration, security, information technology and information management (records and library).	Ongoing
	5. Implement new electronic business applications known as the Information Technology Innovation (ITI) Project.	Ongoing
	6. Implement the Commission's Human Resources Management Framework and ensure its integration into the Commission's management structures for accountability, strategic thinking, and business planning.	New
	7. Provide advice on human resources management strategies to the senior management team to support the achievement of the Commission's goals.	Ongoing



Strategic Outcome	Priorities	Type of Priority
	8. Assist managers with the application of innovative and effective human resources strategies that will support employee learning and development and succession planning.	New

**Priority:**

Support the implementation of the Modern Management Action Plan.

**Plans:**

Through a Project Office:

- Implement an action plan based on the Modern Management Capacity Assessment which was completed in 2003–2004, and the Government of Canada's new Management Accountability Framework (MAF). The capacity assessment is a self-assessment of the Commission's current management practices (values and ethics, risk management, integrated performance information, stewardship, leadership, human resources and accountability) against a common standard. The action plan is aimed at improving management practices, resource management, and decision making.
- Prepare status reports and provide advice and recommendations for the Executive Committee.

**Priority:**

Develop and implement Results-Based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program, the Employment Equity Audit Program and the Commission as a whole.

**Plans:**

- In 2004–2005, monitor the implementation of performance measures identified in RMAFs for the Commission's two core programs: the Complaints Management Program and the Employment Equity Audit Program.





- Develop a RMAF for the Commission as a whole by March 31, 2005.
- Continue to integrate data collection for performance indicators as a business requirement for the development of the Commission's new electronic business applications for human rights cases and employment equity audits.
- Continue development of internal service standards and reporting tools for Corporate Services.

#### **Priority:**

Sustain the Internal Audit and Evaluation functions and implement a Risk Management function.

#### **Plans:**

- Update on an annual basis the Commission's Internal Audit, Evaluation and Risk Management Plan so that it continues to address the Commission's priorities and the requirements of the Government of Canada.
- Continue to ensure that action plans that address the audit and evaluation findings are developed and approved by the Internal Audit and Evaluation Committee.
- Continue to provide professional advice to managers on internal controls, evaluation and risk-related matters.
- Develop the Commission's Risk Management Policy and Framework by March 31, 2005, and provide awareness sessions and training aimed at promoting risk management within the Commission.

#### **Priority:**

Provide sound stewardship, administrative practices and/or controls in the areas of strategic and business planning, finance, procurement and administration, security, information technology and information management (records and library).

#### **Plans:**

- Provide advice and training to Commission personnel on the effective management of the Commission's financial, human and materiel resources.



- Develop and obtain approval for updated Commission financial signing delegations in accordance with the principles of modern management and appropriate stewardship.
- Continue to improve the Commission's planning and budgeting framework to ensure optimum input and results.
- Complete phased implementation of the Commission's Threat and Risk Assessment (TRA) of its physical facilities across the country, and of its electronic infrastructure, within fiscal limits.
- Continue to provide managers with reliable and up-to-date information technology tools by researching and analysing the latest information and implementing the Commission's inventory/infrastructure replacement program.

**Priority:**

Implement new electronic business applications known as the Information Technology Innovation (ITI) Project.

**Plans:**

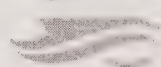
- Modernize the Complaints Management System (CMS) and Employment Equity Audit Tracking System (EEATS). An objective of the ITI initiative is to ensure better workflow logic in a user-friendly electronic application that will improve productivity, service and performance reporting. It will also lay the groundwork for future Government On-Line components.
- Scope out a future phase of this initiative to establish a modern information management component, including for managing electronic data and archiving.

**Priority:**

Implement the Commission's Human Resources Management Framework and ensure its integration into the management structures for accountability, strategic thinking, and business planning.

**Plans:**

- Continue to develop and implement a framework integrating human



resources planning, employment equity and career development plans between 2003 and 2006.

- Ensure timely updates to new versions of the Human Resources Information System (HRIS) to ensure that it produces timely and accurate information for decision making.
- Develop competency profiles in support of the new continuous learning program and continue to establish the appropriate tools to assist employees in charting their career paths.
- Continue to undertake research to identify, promote and implement human resources best practices across the Commission.
- Pilot a “360-degree feedback” assessment exercise for managers by March 31, 2005, to identify best practices and opportunities for improvement.

**Priority:**

Provide advice on human resources management strategies to the senior management team to support the achievement of the Commission’s goals.

**Plans:**

- Research and develop mentoring and career progression programs.
- Promote an internal employee consultation process, in an optimal work environment (i.e., workshops and training sessions) that will maximize employee input on new government initiatives, policies and programs.
- Ensure appropriate follow-up on the results of the Public Service-Wide Employee Survey, and promote an organizational culture in line with the Commission’s business needs and values. This will be accomplished by holding regular meetings, workshops and training sessions with employees.

**Priority:**

Assist managers with the application of innovative and effective human resources strategies that will support employee learning and development and succession planning.



**Plans:**

- Review human resources practices (i.e., staffing, classification, retention) on a regular basis to ensure conformance with appropriate delegations of authority, and fairness, transparency and equity.
- Continue to develop the infrastructure for monitoring specific programs (such as the ones related to staff relations, conflict resolution, and succession planning).
- Ensure commitment at all levels for the Official Languages framework plan, policies and directives.
- Ensure that full representation of all designated groups is maintained and promote the spirit of diversity in the Commission's working environment.
- Implement recruitment and retention strategies linked to business requirements and based on proper demographic analysis.

***CHALLENGES AND RISKS***

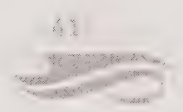
The major challenges include recruiting and retaining skilled and specialized personnel in a competitive environment; fulfilling concurrent operational and external demands with limited resources; and providing affordable work tools and training to facilitate innovation and operate efficiently.

***RESOURCES***

The Commission allocates a total of 37 FTEs and \$ 3.970M to this strategic outcome.

***MONITORING***

Internal service standards and reports have been developed for contracting, information technology and financial services functions to ensure that appropriate actions are taken on a timely basis. In addition, a monitoring system will be developed through the business planning process to identify variances between planned and actual activities to facilitate managers taking appropriate corrective actions.





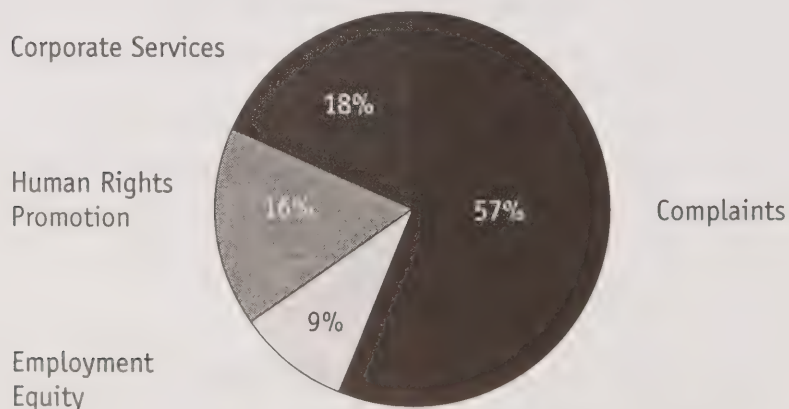
## Organization

### 5.1 Strategic Outcomes and Service Lines

#### Strategic Outcomes

Business Line		Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the <i>Employment Equity Act</i>	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission resources	Total
Canadian Human Rights Commission	\$000	12,781	2,072	3,700	3,970	22,523
	FTE	96	22	40	37	195

#### Resources (\$) by Service Lines



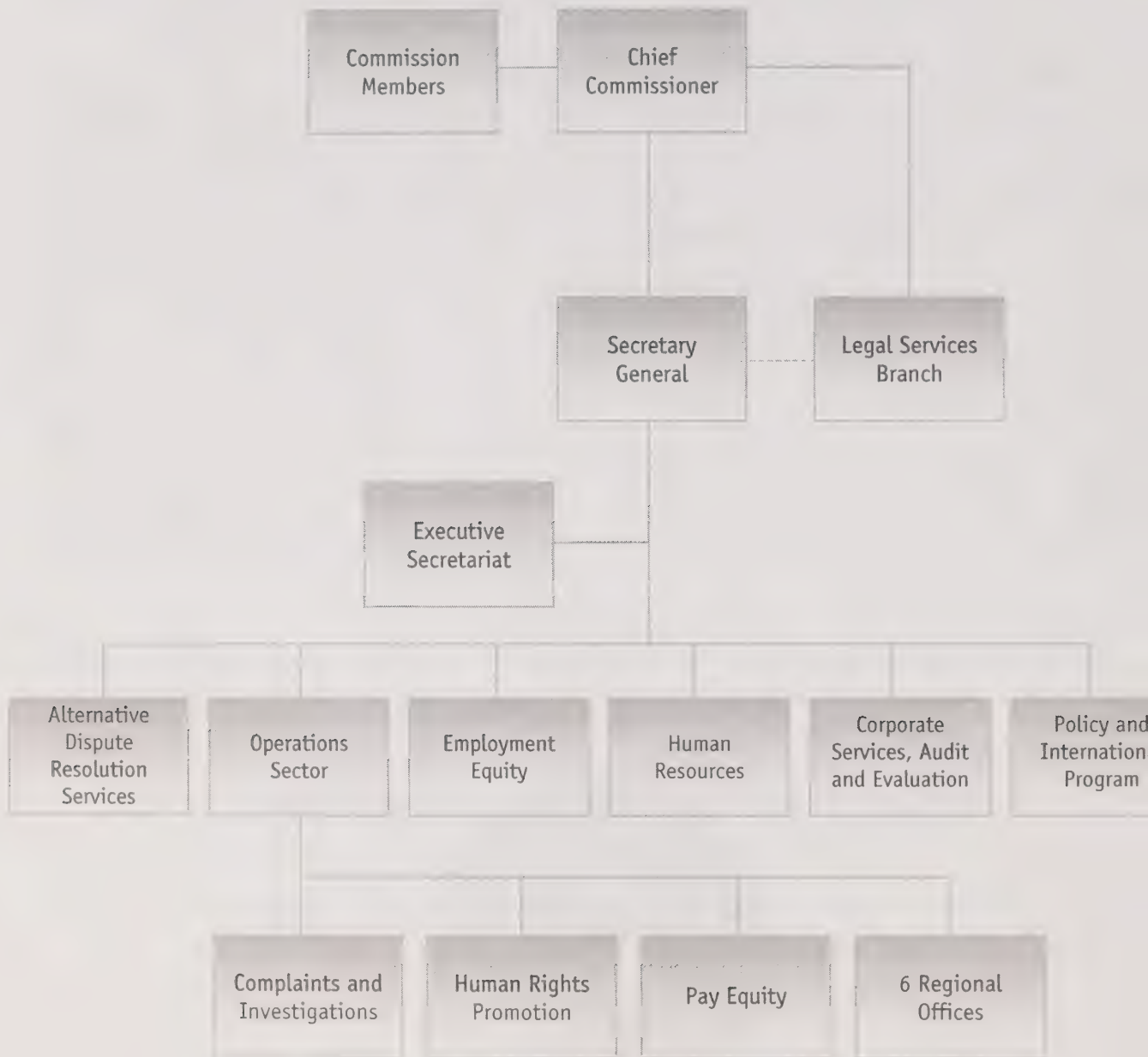
## **5.2 Accountability**

The Chief Commissioner is responsible for the operations of the Canadian Human Rights Commission, supported by the Secretary General of the Commission (\$ 22.523M; 195 FTEs).

The Commission allows for up to two full-time members and up to six part-time members. The Chief Commissioner and Deputy Chief Commissioner are appointed for terms of up to seven years, and the other Commissioners for terms of up to three years.



## Canadian Human Rights Commission



### 5.3 Commission Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2003-2004 *	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)	22,586.0	<b>20,723.0</b>	20,185.0	19,585.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	-	-	-	-
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
<b>Total Main Estimates</b>	22,586.0	<b>20,723.0</b>	20,185.0	19,585.0
Adjustments **	301.0	1,800.0	1,800.0	-
<b>Net Planned Spending</b>	22,887.0	<b>22,523.0</b>	21,985.0	19,585.0
Less: Non-respendable revenue	-	-	-	-
Plus: Cost of services received without charges	3,261.9	<b>3,126.8</b>	3,125.5	3,125.3
<b>Net cost of Program</b>	26,148.9	<b>25,649.8</b>	25,110.5	22,710.3
<b>Full Time Equivalents</b>	218	<b>195</b>	190	190

\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

\*\* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

With regards to the decrease of approximately \$538,000 between the 2004-2005 and the 2005-2006 planned spending, it is mainly attributed to temporary funding received for the development of an electronic infrastructure which comes to term in 2004-2005. This funding is a reprofiling from 2003-2004.



## Annexes

### 6.1 Net Cost of Program for 2004–2005

(thousands of dollars)	Total
<b>Net Planned Spending</b>	<b>22,523.0</b>
<i>Plus : Services received without charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	2,208.7
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	912.8
Workers' compensation coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada	5.3 3,126.8
<b>2004-2005 Net cost of Program</b>	<b>25,649.8</b>











## Annexes

6.1

Coût net du programme en 2004-2005

(en milliers de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues		22 523,0
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		2 208,7
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor		912,8
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	5,3	3 126,8
Coût net du programme en 2004-2005		25 649,8



## 5.3 Dépenses prévues de la Commission

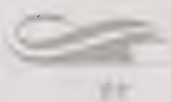
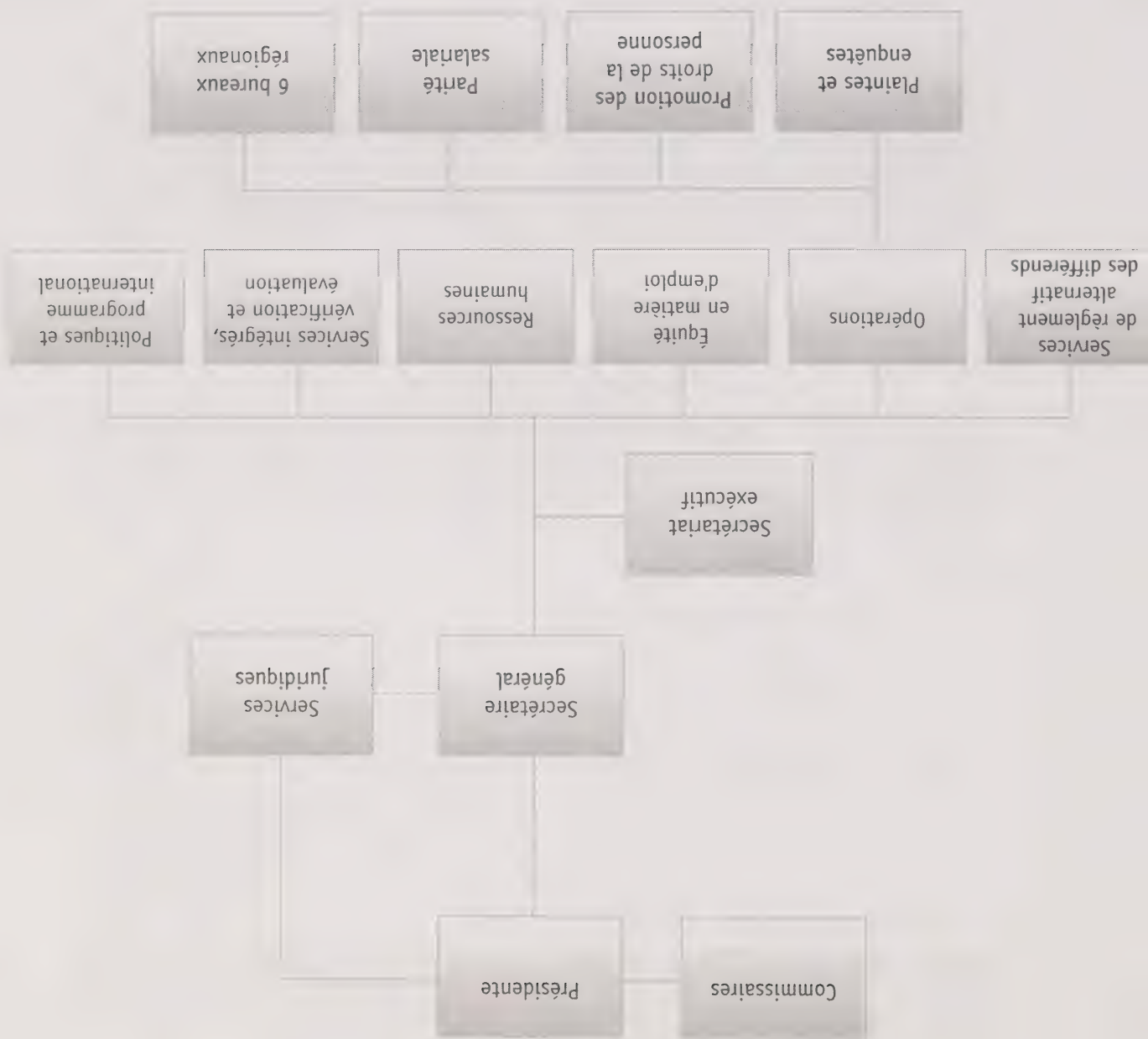
	Prévisions de dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
(en milliers de dollars)	2003-2004 *	2004-2005	2005-2006	2006-2007

Budgétaire du Budget principal	22 586,0	20 723,0	20 185,0	19 585,0
des dépenses (brut)	-	-	-	-
Non budgétaire du Budget principal	-	-	-	-
des dépenses (brut)	-	-	-	-
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	<b>22 586,0</b>	<b>20 723,0</b>	<b>20 185,0</b>	<b>19 585,0</b>
Rajustements **	301,0	1 800,0	1 800,0	-
<b>Dépenses nettes prévues</b>	<b>22 887,0</b>	<b>22 523,0</b>	<b>21 985,0</b>	<b>19 585,0</b>
Moins : Recettes non disponibles	-	-	-	-
Plus : Coût des services reçus sans frais	3 261,9	3 126,8	3 125,5	3 125,3
<b>Coût net du programme</b>	<b>26 148,9</b>	<b>25 649,8</b>	<b>25 110,5</b>	<b>22 710,3</b>
<b>Équivalents temps plein</b>	<b>218</b>	<b>195</b>	<b>190</b>	<b>190</b>

\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant. \*\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

La diminution d'environ 538 000 \$ entre les dépenses prévues pour 2004-2005 et les dépenses prévues pour 2005-2006 est principalement attribuable au financement temporaire reçu pour l'élaboration d'une infrastructure électronique, qui prendra fin en 2004-2005. Ce financement est un report de fonds de 2003-2004.

# Commission canadienne des droits de la personne





## 5.2

### Responsabilités

La présidente est chargée du fonctionnement de la Commission canadienne des droits de la personne et reçoit l'appui du secrétaire général de la Commission (22 523 000 \$; 195 ETP).

La Commission comprend au plus deux membres à temps plein et au plus six commissaires à temps partiel. La présidente et le vice-président sont nommés pour une durée maximale de sept ans, et les commissaires, pour une durée maximale de trois ans.



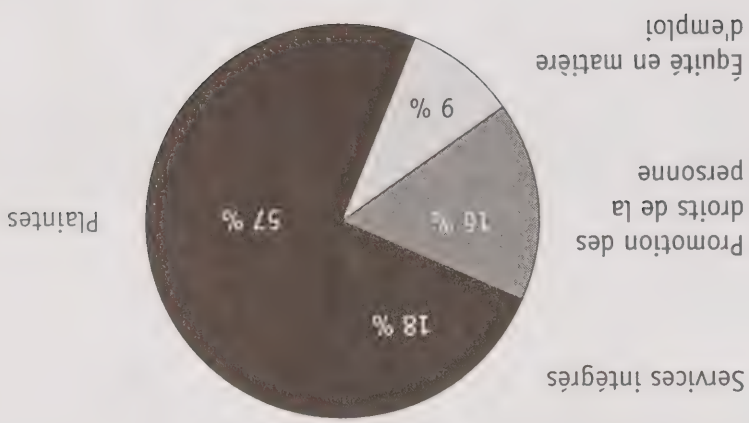
Organisation

5.1 Services et résultats stratégiques

Résultats stratégiques

Secteur d'activité	Commission canadienne des droits de la personne		Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi	Compréhension et acceptation des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	Total
	en milliers de dollars	ÉTP				
	12 781	96	2 072	3 700	3 970	22 523
			22	40	37	195

Ressources (\$) selon les résultats stratégiques





services financiers afin d'assurer la prise de mesures appropriées en temps opportun. Un système de suivi sera également mis au point par l'intermédiaire du processus de planification opérationnelle afin de cerner, au chapitre des activités, les écarts prévus par rapport aux écarts actuels, ce qui aidera les gestionnaires à apporter les correctifs qui s'imposent.



Des normes de service et des rapports internes ont été élaborés pour les fonctions de passation des marchés, de technologies de l'information et de

SUIVI

La Commission consacre en tout 37 ÉTP et 3 970 000 \$ à ce résultat stratégique.

RESSOURCES

Au nombre des grands défis, mentionnons le recrutement et le maintien en poste des employés compétents et spécialisés dans le contexte d'un marché concurrentiel, la capacité de satisfaire en même temps aux exigences opérationnelles et aux demandes externes avec des ressources limitées et l'élaboration d'outils de travail et de formation abordables pour pouvoir fonctionner efficacement et innover.

DÉFIS ET RISQUES

- Mettre en application des stratégies de recrutement et de maintien en poste liées aux exigences opérationnelles et fondées sur une analyse démographique appropriée.
- Veiller à ce que la pleine représentation des groupes désignés soit maintenue et promouvoir le principe de la diversité en milieu de travail à la Commission.
- Veiller à ce que tous les niveaux de l'organisme appuient le cadre, les politiques et les directives en matière de langues officielles.
- Continuer à élaborer l'infrastructure nécessaire pour la surveillance de programmes particuliers (comme ceux qui ont trait aux relations avec le personnel, au règlement des conflits et à la planification de la relève).
- Revoir périodiquement les pratiques des ressources humaines (dotation, classification, maintien en poste) pour veiller à ce qu'elles soient conformes aux délégations de pouvoir de même qu'aux principes d'équité et de transparence appropriés.

Plans :



Aider les gestionnaires à appliquer des stratégies de ressources humaines innovatrices et efficaces en vue de soutenir l'apprentissage et le perfectionnement chez les employés et la planification de la relève.

### Priorité :

- Assurer le suivi approprié des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et promouvoir une culture organisationnelle conforme aux valeurs et aux besoins opérationnels de la Commission. Cet objectif sera atteint au moyen de réunions, d'ateliers et de séances de formation périodiques avec les employés.
- Promouvoir la mise en place d'un processus de consultation interne des employés dans un milieu optimal (ateliers et séances de formation) pour qu'ils puissent donner leur avis sur les nouvelles initiatives et politiques et les nouveaux programmes du gouvernement.
- Mener des recherches et élaborer des programmes d'encadrement et d'avancement professionnel.

### Plans :

Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs de l'organisme.

### Priorité :

- D'ici le 31 mars 2005, mettre à l'essai un exercice d'évaluation « tous azimuts » destiné aux gestionnaires afin de déceler les meilleures pratiques et les possibilités d'amélioration.
- Continuer à mener des recherches pour repérer, promouvoir et mettre en place de meilleures pratiques de ressources humaines dans l'ensemble de la Commission.
- Élaborer des profils de compétence à l'appui du nouveau programme d'apprentissage permanent et continuer à créer des outils pertinents afin d'aider les employés à planifier leur cheminement professionnel.
- Veiller à la mise à jour en temps opportun des nouvelles versions du système d'information des ressources humaines pour faire en sorte qu'il produise des informations précises et dans les délais, aux fins de la prise des décisions.





- Continuer à améliorer le cadre de budgétisation et de planification de la Commission pour garantir l'obtention de résultats et de données optimales.
  - Terminer la mise en œuvre par étapes de l'évaluation de la menace et des risques concernant les installations de la Commission dans tout le pays et son infrastructure électronique, en tenant compte des limites budgétaires.
  - Continuer de fournir aux gestionnaires des outils fiables et à jour en matière de technologies de l'information en menant des recherches, en analysant l'information la plus récente et en mettant en œuvre le programme de remplacement de l'inventaire et de l'infrastructure de la Commission.
- Priorité :**
- Mettre en place de nouvelles applications de gestion électronique (Projet d'innovation des technologies de l'information).
- Plans :**
- Moderniser le Système de gestion des plaintes et le Système automatisé de suivi – Équité en emploi. L'un des objectifs du Projet d'innovation des technologies de l'information est d'améliorer la gestion du flux des travaux; l'application sera conviviale et accessible et accroîtra la productivité, la qualité des services et les rapports sur le rendement. Le Projet jettera également les bases des prochaines étapes de l'initiative Gouvernement en direct.
  - Concevoir une future étape de cette initiative en vue d'établir le volet sur la gestion moderne de l'information, ce qui comprend la capacité de gérer les informations électroniques et l'archivage.
- Priorité :**
- Mettre en œuvre le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission et en assurer l'intégration dans ses structures de gestion relatives à la responsabilité, à la réflexion stratégique et à la planification opérationnelle.
- Plans :**
- Continuer d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre qui intègre la planification des ressources humaines et les plans sur l'équité en emploi et le perfectionnement professionnel entre 2003 et 2006.

## Priorité :

Soutenir les fonctions d'évaluation et de vérification interne et mettre en application une fonction de gestion du risque.

## Plans :

- Mettre à jour annuellement le plan de vérification interne, d'évaluation et de gestion du risque de la Commission de sorte qu'il continue à respecter les priorités de l'organisme et à répondre aux exigences du gouvernement du Canada.

- Continuer à veiller à ce que les plans d'action qui portent sur les constatations découlant de la vérification et de l'évaluation soient conçus et approuvés par le Comité de la vérification interne et de l'évaluation.

- Continuer à fournir des conseils professionnels aux gestionnaires sur les questions liées aux contrôles internes, à l'évaluation et à la gestion du risque.

- Elaborer la politique et le cadre de la Commission en matière de gestion du risque d'ici le 31 mars 2005 et offrir des séances de sensibilisation et de formation visant à promouvoir la gestion du risque au sein de l'organisme.

## Priorité :

Assurer une gestion rigoureuse, des pratiques administratives et des contrôles efficaces dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des finances, de l'approvisionnement et de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).

## Plans :

- Offrir conseils et formation au personnel de la Commission en vue d'une gestion efficace des ressources financières, humaines et matérielles.
- Elaborer les mécanismes et obtenir l'approbation afin de moderniser la délégation des pouvoirs de signature au chapitre financier, conformément aux principes de gestion moderne et de gouvernance appropriée.





## Plans :

Par l'entremise du Bureau de projet :

- Mettre en application un plan d'action fondé sur l'évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne (terminée en 2003-2004) et sur le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement du Canada. L'évaluation de la capacité est une auto-évaluation des pratiques de gestion actuelles de la Commission (valeurs et éthiques, gestion du risque, information intégrée sur le rendement, gestion, leadership, ressources humaines et responsabilisation) par rapport à une norme commune. Le plan d'action vise à améliorer les pratiques de gestion, la gestion des ressources et la prise de décision.
- Préparer des rapports d'étape, donner des conseils et formuler des recommandations à l'intention du Comité de direction.

## Priorité :

Elaborer et mettre en application les cadres de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats (CRGR) aux fins du programme de gestion des plaintes de discrimination, du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi et de l'ensemble de la Commission.

## Plans :

- En 2004-2005, suivre de près la mise en application des mesures de rendement précisées dans les CRGR pour les deux principaux programmes de la Commission : le programme de gestion des plaintes et le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi.
- Elaborer un CRGR pour l'ensemble de la Commission d'ici le 31 mars 2005.
- Continuer à intégrer la cuedette de données aux fins des indicateurs de rendement (il s'agit d'un besoin opérationnel pour l'élaboration des nouvelles applications de gestion électronique de la Commission destinées aux dossiers des droits de la personne et aux vérifications de l'équité en emploi).
- Continuer à concevoir des normes de service interne et des outils de reddition de compte pour les Services intégrés.



Appuyer la mise en œuvre du plan d'action en matière de gestion moderne.

**Priorité :**

8. Aider les gestionnaires à appliquer des stratégies de ressources humaines innovatrices et efficaces en vue de soutenir l'apprentissage et le perfectionnement chez les employés et la planification de la relève. : Nouvelle
  7. Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs de l'organisme. : En cours
  6. Mettre en œuvre le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission et en assurer l'intégration dans ses structures de gestion relatives à la responsabilité, à la réflexion stratégique et à la planification opérationnelle. : Nouvelle
  5. Mettre en place de nouvelles applications de gestion électronique (Projet d'innovation des technologies de l'information). : En cours
- opérationnelle, des finances, de l'approvisionnement et de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).

Résultats  
stratégiques

Priorités

Type de  
Priorité



(l'information. La Direction est responsable de l'élaboration du cadre de responsabilisation et de gestion de la Commission et doit en surveiller la mise en œuvre.

La Direction des ressources humaines offre une gamme de services dans son domaine et continue à mettre en application des programmes et politiques des ressources humaines pour donner suite au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. La Direction est aussi responsable de la conception et de la mise en application du cadre de gestion des ressources humaines de la Commission. Ce cadre vise à faire en sorte que la Commission dispose d'un milieu de travail qui attire et maintient en poste le personnel ayant les compétences nécessaires pour réaliser les objectifs qu'elle poursuit.

## PLANS ET PRIORITÉS

Résultats	Priorités	Type de Priorité
-----------	-----------	------------------

Gestion des ressources de la Commission	1. Appuyer la mise en œuvre du plan d'action en matière de gestion moderne.	Nouvelle
---	---	----------

2. Elaborer et mettre en application les cadres de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats (CRGR) aux fins du programme de gestion des plaintes de discrimination, du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi et de l'ensemble de la Commission.	3. Soutenir les fonctions de vérification et d'évaluation interne et mettre en application une fonction de gestion du risque.	En cours
--	---	----------

4. Assurer une gestion rigoureuse, des pratiques administratives et des contrôles efficaces dans les domaines de la planification stratégique et	En cours
--	----------



La Direction des services intégrés donne des conseils et un soutien fonctionnel en ce qui concerne tous les aspects de la gestion moderne. Cela comprend la gestion financière, la planification stratégique et opérationnelle, la vérification et l'évaluation, la gestion des risques, l'approvisionnement, la sécurité, les télécommunications, les technologies de l'information et la gestion de

## **RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Gestion des ressources de la Commission**

### **Services intégrés**

4.4

La Commission élabore actuellement un ensemble d'outils qualitatifs visant à mesurer le succès de son travail de prévention de la discrimination auprès des sept organisations clés. La réduction du nombre de plaintes déposées contre ces sept organisations au cours de la période qui a suivi les efforts de partenariat de la Commission en vue de renforcer la sensibilisation et le règlement rapide des plaintes pourrait être une bonne indication de l'efficacité de ce programme. La Commission travaillera en collaboration avec les intervenants pour suivre de près l'évolution du programme de prévention et en assurer le succès. Le site Web sera de plus en plus utilisé à des fins éducatives. Comme il permettra aux utilisateurs de déterminer leurs besoins, la Commission disposera d'informations sur l'utilité du site pour les Canadiens.

### **SUIVI**

La Commission consacre en tout 40 ETP et 3 700 000 \$ à ce résultat stratégique.

### **RESSOURCES**

2003-2004.

attribuées au cours des trois dernières années n'ont pas été renouvelées en est toutefois en danger parce que les ressources limitées qui lui étaient l'étranger et à la création de meilleures pratiques internationales. Ce programme dans l'ensemble du gouvernement grâce au partage de l'expertise canadienne à contribue à la cohérence des politiques internationales des droits de la personne

Le plus grand défi auquel doit faire face la Commission est l'attribution de ressources limitées pour maximiser les effets de ses activités de sensibilisation et de prévention de la discrimination. En axant d'abord son nouveau programme de prévention de la discrimination sur sept organisations principales, la Commission croit qu'elle pourra accélérer l'impact de son travail et faire profiter les Canadiens des changements les plus efficaces.

À mesure que la Commission apportera diverses modifications pour intégrer davantage les intervenants au modèle de gestion des droits de la personne et pour accroître les activités de sensibilisation à l'externe, la charge de travail de la Direction des politiques et du programme international augmentera. Dans la mesure du possible, la Direction examinera si elle peut créer des partenariats améliorés avec d'autres ministères, organismes ou agences pour atténuer les effets de ces demandes accrues.

Depuis sa fondation en 1978, la Commission fournit une aide technique internationale et établit des normes relatives aux commissions des droits de la personne par l'entremise de son programme international. Ce programme

## **DÉFIS ET RISQUES**

- Mettre en œuvre et améliorer constamment la stratégie du programme international, c'est-à-dire :
  - continuer de renforcer et d'accroître les partenariats avec les ministères clés du gouvernement fédéral pour assurer la mise en œuvre de programmes et de politiques cohérents et un financement externe adéquat pour le programme international;
  - fournir une aide technique, conforme à la stratégie du programme international, aux commissions des droits de la personne (y compris les projets d'aide technique bilatéraux financés par l'Agence canadienne de développement international en Inde, en Indonésie et au Népal et dans d'autres pays prioritaires); renforcer les institutions vouées aux droits de la personne dans les Amériques par l'entremise du réseau des Amériques, et donner des conseils d'expert aux délégations de passage au Canada.



ayant les plus grandes répercussions sur les droits de la personne et qu'elle dispose de solutions de remplacement pour mieux s'attaquer aux questions systémiques relatives aux droits de la personne.

#### **Priorité :**

Partenariats : veiller à ce que le programme des politiques et le programme international à la Commission soient axés sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé, des organismes bénévoles et d'autres partenaires internationaux.

#### **Plans :**

- Continuer à élaborer et à diffuser des publications, des discours, des modèles de politiques et des guides de formation sur les droits de la personne pour accroître la sensibilisation des intervenants à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et au travail de la Commission.
- Continuer à donner des conseils et des informations aux ministères fédéraux et aux autres employeurs et fournisseurs de services sous réglementation fédérale afin de les aider à élaborer des politiques et des pratiques en matière de droits de la personne ou à améliorer celles qui sont déjà en vigueur. Cela comprend, par exemple, la participation aux travaux du comité de l'Association canadienne de normalisation chargée de l'établissement de normes d'aménagement pour un accès facile ainsi que la participation aux travaux de l'Office des transports du Canada, sans oublier les comités interministériels sur les personnes handicapées et le règlement des différends.

- En 2004, être l'hôte d'une conférence fédérale-provinciale-territoriale visant à élaborer des pratiques exemplaires pour les commissions des droits de la personne et à cerner les enjeux émergents et les défis communs.

- Améliorer et mettre en œuvre une stratégie sur les intervenants qui assurera un dialogue constant entre la Commission et ses intervenants (les ministères et organismes fédéraux, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et les collectivités pertinentes) à propos des nouvelles orientations de la Commission et de l'évolution de la politique sur les droits de la personne.





- Continuer d'entreprendre des études de politique publique, des enquêtes ou des rapports spéciaux destinés au Parlement en réponse aux questions systémiques et aux nouveaux enjeux liés aux droits de la personne.
  - Continuer d'élaborer et d'intégrer des priorités stratégiques pluriannuelles liées aux droits de la personne dans les processus de planification et les processus stratégiques de l'ensemble de la Commission.
  - Continuer de jouer un rôle actif sur la scène internationale dans les lieux où sont élaborées les normes et politiques relatives aux droits de la personne, notamment au Comité international de coordination des institutions nationales des droits de la personne et à la Commission des droits de l'homme des Nations Unies.
  - Renforcer la capacité de surveiller et de rendre compte de la mise en application nationale des obligations internationales de la Commission en matière de droits de la personne.
- Priorité :**
- Soutien aux dossiers : fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des plaintes individuelles.
- Plans :**
- Continuer à répondre rapidement aux questions soulevées dans des plaintes individuelles en participant au travail d'équipes multidisciplinaires de gestion des dossiers et en fournissant des analyses stratégiques et des résultats de recherche à la présidente et aux autres directions de la Commission.
  - Pour donner suite aux ordonnances du Tribunal et aux règlements négociés, continuer à fournir des conseils stratégiques aux mis en cause pour que leurs politiques en matière de droits de la personne respectent la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.
  - Continuer à effectuer des recherches et à améliorer le mandat, les procédures et la législation de la Commission en vue d'accroître son efficacité et son efficience et de s'assurer qu'elle dispose des outils et des marches à suivre voulus pour affecter ses ressources aux dossiers



- élaborera des normes de service internes et qu'elle continuera de former les agents à l'information publique pour que les réponses soient données rapidement au client et tiennent compte des changements apportés.
- Continuer de répondre aux demandes de renseignements des médias.

#### **Priorité :**

Recherche stratégique : mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe, d'autres documents stratégiques, des normes et des pratiques exemplaires ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants et les Canadiens sur les principes relatifs aux droits de la personne.

#### **Plans :**

- Poursuivre l'élaboration d'énoncés de politique et les recherches dans le domaine des droits de la personne pour conseiller les décideurs de la Commission (ce qui comprend notamment la publication d'une politique révisée sur l'obligation d'adaptation d'ici le 31 mars 2005); prodiguer des conseils au personnel de la Commission et aux intervenants de l'extérieur sur les politiques actuellement en vigueur, dont les politiques sur le dépistage des drogues et de l'alcool et sur l'embauche préférentielle des Autochtones, et leur donner une formation à ce sujet.
- Continuer à suivre de près les nouveaux enjeux et les questions systémiques en matière de droits de la personne et mener des analyses continues de la conjoncture en vue d'élaborer une fiche de rendement pour mesurer les progrès accomplis et les lacunes en matière de droits de la personne au Canada, d'ici le 31 mars 2007. Ce travail permettra à la Commission d'adapter ses priorités stratégiques et de répondre en temps opportun aux nouveaux développements dans le domaine des droits de la personne.
- Continuer d'étudier les nouvelles dispositions législatives et les nouvelles politiques gouvernementales afin d'assurer leur conformité aux normes relatives aux droits de la personne; rédiger des mémoires parlementaires, au besoin.



Le nouveau système téléphonique automatisé lancé en juin 2003 a permis d'améliorer le service offert aux Canadiens, qui ont maintenant accès à une vaste gamme d'informations 24 heures par jour. Le système dirige les appels plus rapidement à l'agent d'accueil compétent; quant à l'agent à l'information publique, il peut répondre plus vite aux appels et consacrer plus de temps aux personnes qui demandent des renseignements plus poussés. La Commission continuera à prendre des mesures pour améliorer les services au public, c'est-à-dire qu'elle

Plans :

Continuer de fournir des services de grande qualité aux Canadiens qui communiquent avec la Commission par téléphone ou par courrier électronique.

Priorité :

Continuer à mettre l'accent sur les activités de la Commission visant à sensibiliser les employeurs dont les effectifs sont visés par la Loi canadienne sur les droits de la personne ou la Loi sur l'équité en matière d'emploi. La Commission prévoit afficher sur son site Web les outils éducatifs mis au point pour les sept organisations clés, de sorte que tous les employeurs qui désirent créer et diffuser leur propre matériel de formation puissent en tirer avantage. Rendre divers outils largement accessibles aura pour effet, au bout du compte, de mieux former les gestionnaires, de favoriser des lieux de travail plus sains et de réduire la discrimination.

Continuer à mettre à jour les publications et documents de la Commission. Au nombre des progrès accomplis en 2003-2004, mentionnons un nouveau bulletin de la Commission et une nouvelle section du site Web intitulée « Plaintes ».

Continuer à informer les Canadiens au sujet des programmes, des services et du mandat de la Commission, y compris par l'entremise du site Web. Le lancement du nouveau site Web, en mars 2004, permettra aux Canadiens — y compris aux employeurs et aux fournisseurs de services — d'accéder plus facilement aux informations relatives à leurs droits et à leurs responsabilités dans le domaine des droits de la personne. Le Web sera utilisé de plus en plus et deviendra l'outil principal de diffusion de l'information de la Commission.

Plans :



Informez les Canadiens au sujet des programmes et services de la Commission et informez les employeurs à propos de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.

### Priorité :

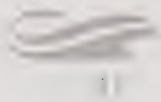
- Le personnel régional de la Commission, qui a établi des liens étroits avec les groupes communautaires, les syndicats et les ministères et de prévention de la discrimination fixées par la Commission; il assurera la formation, le soutien et l'expertise auprès des organisations ciblées et de leur personnel.
- La Commission mettra en œuvre un nouveau programme de prévention de la discrimination qui sera axé au départ sur sept organisations clés et les principaux syndicats qui représentent leurs employés. On a constaté que ces sept organisations constituent les mis en cause les plus souvent cités dans les plaintes de discrimination déposées à la Commission; ensemble, elles représentent 25 % de tous les dossiers à l'étude. Le programme s'est donné pour objectif de remettre à ces organisations (et ultérieurement à d'autres) un ensemble d'outils pour les aider à créer des milieux de travail le plus exempts de harcèlement possible. Le personnel de la Commission travaillera en collaboration avec ces organisations pour les sensibiliser davantage à leurs droits et à leurs responsabilités dans le domaine des droits de la personne, pour mettre en place des cadres de formation et des cadres stratégiques, s'il y a lieu, et pour renforcer leurs mécanismes internes de règlement des plaintes en leur donnant accès à des médiateurs spécialistes des droits de la personne, au besoin.

### Plans :

Appuyer la mise en œuvre de l'initiative de changement à la Commission en travaillant en collaboration avec les mis en cause et les employeurs pour prévenir la discrimination par la sensibilisation aux droits de la personne, y compris la promotion du règlement précoce des différends, afin d'améliorer les milieux de travail et de réduire le nombre de plaintes de discrimination.

### Priorité :





Résultats stratégiques	Priorités	Type de Priorité
	d'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.	En cours
	3. Continuer de fournir des services de grande qualité aux Canadiens qui communiquent avec la Commission par téléphone ou par courrier électronique.	En cours
	4. Recherche stratégique : mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe, d'autres documents stratégiques, des normes et des pratiques exemplaires ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants et les Canadiens sur les principes relatifs aux droits de la personne.	En cours
	5. Soutien aux dossiers : fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des plaintes individuelles.	En cours
	6. Partenariats : veiller à ce que le programme des politiques et le programme international à la Commission soient axés sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé, des organismes bénévoles et d'autres partenaires internationaux.	En cours



libertés de la personne » et tente, par tous les moyens conformes à ses responsabilités en vertu de la Loi, d'empêcher la perpétration des actes discriminatoires interdits par cette dernière.

Pour ce faire, la Direction des politiques et du programme international mène des recherches et élabore des politiques visant à guider les activités de la Commission et à informer le public, le gouvernement, les employeurs et les fournisseurs de services quant aux principes relatifs aux droits de la personne, de manière à ce qu'ils améliorent leurs pratiques à cet égard.

La Commission continuera à mieux faire connaître les principes et les pratiques des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi aux Canadiens, aux ministères fédéraux ainsi qu'aux employeurs et aux fournisseurs de services sous réglementation fédérale afin de réduire les pratiques discriminatoires en milieu de travail et de faciliter l'accès aux voies de recours appropriées. En outre, la Commission travaillera en partenariat avec les employeurs pour promouvoir la médiation et permettre ainsi le règlement des différends plus tôt dans le processus, tout en répondant aux besoins des parties et en respectant l'intérêt public.

## PLANS ET PRIORITÉS

Résultats	Priorités	Type de Priorité
Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail	1. Appuyer la mise en œuvre de l'initiative de changement à la Commission en travaillant en collaboration avec les mis en cause et les employeurs pour prévenir la discrimination par la sensibilisation aux droits de la personne, y compris la promotion du règlement précoce des différends, afin d'améliorer les milieux de travail et de réduire le nombre de plaintes de discrimination.	Nouvelle

2. Informer les Canadiens au sujet des programmes et services de la Commission et informer les employeurs à propos de l'intégration des principes

Le Comité de révision des vérifications de la Commission procède à des évaluations régulières du travail des vérificateurs de façon à assurer l'uniformité des démarches. Il tient en outre une réunion mensuelle avec tout le personnel de l'équité en emploi pour passer en revue les progrès et discuter des questions touchant les vérifications. La Commission utilise aussi le Système automatisé de suivi – Équité en matière d'emploi pour faire le suivi continu des progrès et des normes relativement aux vérifications.

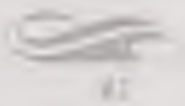
La Commission a aussi commencé à élaborer un cadre de responsabilisation et de gestion axé sur les résultats (CRGR) pour son programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi. Elle a mis au point des indicateurs de rendement, un modèle logique et un profil de processus. Au cours de 2004-2005, la Commission se propose d'élaborer les deux autres volets du CRGR, soit la stratégie de mesure du rendement et la stratégie de présentation des rapports.

## 4.3 Promotion des droits de la personne

### **RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Compréhension et acceptation accrues des principes de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail**

La Direction de la promotion des droits de la personne est chargée d'élaborer et d'exécuter des programmes d'information visant à sensibiliser le public à la Loi canadienne sur les droits de la personne et à la Loi sur l'équité en matière d'emploi, ainsi qu'au rôle et aux activités de la Commission. Elle doit mieux faire connaître au public les principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi qui sous-tendent ces lois et gagner son appui à ces principes.

En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la Commission, notamment, « entreprend ou patronne des programmes de recherche » liés à ses fonctions et responsabilités, « fait ou fait faire les études sur les droits et





stratégique.

La Commission consacre en tout 22 ETP et 2 072 000 \$ à ce résultat

## RESSOURCES

Le plus grand défi auquel fait face la Commission reste celui de réviser ses vérifications de conformité à l'équité en emploi pour faire en sorte que le programme soit mis en œuvre efficacement et soit en phase avec le mandat que lui confère la loi, compte tenu des ressources actuelles. La Commission terminera son projet pilote auprès des petits employeurs et en tirera des leçons qu'elle utilisera en vue d'améliorer l'efficacité de ses vérifications. Un autre défi consiste à obtenir les ressources requises pour trouver, élaborer et commencer à appliquer une autre approche pour faire des vérifications auprès des quelque 170 petits employeurs restants (représentant seulement 4 % des employés fédéraux visés par la Loi) d'ici le 31 mars 2005.

## DÉFIS ET RISQUES

2003-2004.

- Évaluer chaque année la nécessité de mener une vérification de mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi auprès des employeurs dont les rapports de troisième année semblent indiquer un manque de progrès raisonnables, et prendre les mesures requises. On s'attend à ce qu'au moins 10 vérifications de mise en œuvre commencent en 2004-2005, pour venir s'ajouter aux cinq vérifications qui ont été amorcées en 2003-2004.
- Envoyer chaque année une lettre aux employeurs dont les rapports de première année semblent indiquer un manque de progrès raisonnables.
- Effectuer chaque année une évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre des plans d'équité en emploi de tous les employeurs déclarés en conformité depuis au moins un an.

## Plans :

Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi fassent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.

## Priorité :



- Terminer au cours de l'année prochaine les 18 vérifications qu'il reste à faire dans le cadre du projet pilote auprès des 25 petits employeurs du secteur privé comptant de 100 à 299 employés. On utilise dans le cadre de ce projet pilote une méthode simplifiée visant à terminer les vérifications dans un délai de 12 mois. Cet objectif vise 13 à 15 vérifications qui auraient dû être finies le 31 mars 2004, mais qui ont été retardées étant donné la modification des ressources accordées. On prévoit toutefois que 60 % de ces vérifications seront terminées en 12 mois. Ce projet pilote est suivi rigoureusement et aidera la Commission à mettre au point une approche plus efficace pour toutes les vérifications.

- Terminer les 30 vérifications de suivi qui étaient en cours le 31 mars 2004 et produire dans chaque cas un rapport de conformité ou recommander des mesures à la Commission.

- Amorcer des vérifications de suivi en 2004-2005 et au cours des années suivantes (selon les délais spécifiques) auprès des employeurs qui devaient signer des engagements à la suite des premières vérifications.

- Entreprendre de nouvelles vérifications de conformité auprès des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada et du Service canadien du renseignement de sécurité. Cela augmentera le pourcentage d'employés fédéraux travaillant dans des organismes qui auront fait l'objet d'une vérification ou le feront sous peu; ce pourcentage passera de 75 % à 85 %. Au cours des deux années suivantes, la Commission s'attend à recommencer à faire des vérifications de la conformité; elle s'est fixée comme priorité les quelque 50 employeurs restants ayant plus de 500 employés. Si l'on inclut ces derniers, 96 % des employés fédéraux feront partie d'organismes qui auront fait ou feront l'objet d'une vérification.

Dans son *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*, la Commission indiquait qu'elle avait l'intention de faire, au cours de chacune des trois années sur lequel porte le rapport, 52 nouvelles vérifications auprès d'employeurs qui n'avaient pas encore été vérifiés. Toutefois, le 31 mars 2003, le gouvernement n'a pas renouvelé le tiers du budget consacré à l'équité en emploi. Compte tenu de ces réductions budgétaires, la Commission n'a pu entamer de nouvelles vérifications de conformité au rythme prévu.





#### Priorité :

Aider les employeurs à comprendre la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.

#### Plans :

- Élaborer et mettre en place des stratégies visant à améliorer la capacité des employeurs de répondre aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et d'atteindre la conformité en leur offrant des cours de formation, des ateliers et des outils de travail. Cela sera accompli en collaboration avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (Programme du travail) et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. La Commission continuera à remettre au greffier du Conseil privé des rapports semestriels portant sur le rendement des organismes et ministères fédéraux, comme le prévoit son protocole établi en 2002-2003.

- Concevoir et mettre en place une stratégie en 2004-2005 pour faire en sorte que les employeurs qui sont déjà conformes apportent les modifications nécessaires pour mettre à jour leur évaluation des lacunes relatives à la représentation à l'aide des nouvelles statistiques du recensement et des nouvelles données sur la participation et les limitations d'activités, disponibles le 31 mars 2004.

#### Priorité :

Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et se conforment pleinement à celle-ci.

#### Plans :

- Terminer au cours de l'année prochaine les 25 premières vérifications qui seront en cours le 31 mars 2004 et produire dans chaque cas un rapport de conformité ou un rapport provisoire signé comportant des engagements. (À l'origine, la Commission prévoyait terminer les 48 vérifications qui étaient en cours au début de 2003-2004. Ces vérifications n'ont pas été menées à terme en 2003-2004 parce que les fonds spéciaux qui auraient pu en accélérer le traitement n'ont pas été renouvelés.)

et de remédier à tout manquement à cet égard. La Loi prévoit que les employeurs prennent les mesures voulues pour repérer, rectifier ou éliminer les effets de la discrimination dans l'emploi — qu'elle soit intentionnelle ou non — sur les quatre groupes désignés (femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres des minorités visibles). Dès que les employeurs sont jugés en conformité, c'est-à-dire qu'ils se sont d'abord dotés d'un plan visant la pleine représentation des quatre groupes, la Commission suit les progrès réalisés; en l'absence de progrès raisonnables dans l'élimination de la sous-représentation, elle prend différentes mesures, y compris la conduite de nouvelles vérifications.

## PLANS ET PRIORITÉS

Résultats stratégiques	Priorités	Type de Priorité
Egalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi	1. Aider les employeurs à comprendre leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.	En cours
	2. Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la Loi sur l'équité en matière d'emploi et se conformément à celle-ci.	En cours
	3. Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi fassent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.	En cours





La Commission procède à des vérifications de la conformité auprès d'employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale comptant plus de 100 employés, de sociétés d'État et de ministères et d'organismes fédéraux afin d'évaluer leur degré de conformité à la Loi sur l'équité en matière d'emploi

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi**

## Équité en matière d'emploi

4.2

Des mesures de suivi sont en place afin de s'assurer que les nouvelles plaintes sont traitées sans délai, que les rapports présentés à la Commission sont de qualité et que les exigences relatives à la justice naturelle sont respectées en ce qui concerne la manière dont les plaintes sont signifiées aux mis en cause et dont les rapports sont communiqués aux parties. Ces mesures comprennent des rapports de rendement mensuels déposés aux réunions du Comité de direction et aux réunions des commissaires, la gestion de la charge de travail par les superviseurs, la prestation de conseils au personnel par les superviseurs, la consultation au moyen des équipes multidisciplinaires et l'examen de tous les rapports par le Comité de soutien aux dossiers (qui réunit des cadres supérieurs) avant qu'ils ne soient remis aux commissaires.

### SUIVI

La Commission consacre en tout 96 ETP et 12 781 000 \$ à ce résultat stratégique.

### RESSOURCES

Le principal défi que doit relever la Commission est triple : continuer de traiter un volume croissant de dossiers tout en éliminant l'arrière de plaintes; évaluer les résultats des nouveaux processus mis en place au cours de l'année précédente; continuer à revoir le processus de traitement des plaintes dans le cadre d'une saine gestion.

### DÉFIS ET RISQUES



- Plan :**
- Fournir des conseils juridiques au début du processus de plaintes et d'élaboration des politiques en participant au travail des équipes multidisciplinaires.

**Priorité :**  
Faciliter la mise en place d'un système de dépôt de documents électroniques au tribunal afin d'aider la Commission à présenter ses documents juridiques en ligne.

- Plans :**
- Continuer à fournir des données au Comité consultatif sur le projet de dépôt électronique.
  - Continuer à surveiller l'élaboration du système de dépôt de documents électroniques et élaborer des plans visant à intégrer le système au travail de la Commission une fois qu'il sera pleinement opérationnel.

Les priorités suivantes figurant dans le *Rapport des plans et des priorités 2003-2004* de la Commission ont été abandonnées ou modifiées :

- La Commission devait fournir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à la haute direction en ce qui concerne le processus de plaintes, le processus de vérification de l'équité en matière d'emploi, les initiatives stratégiques et de promotion et les questions administratives. Cette priorité a été abandonnée dans la mesure où elle fait davantage partie du mandat de la Direction des services juridiques.

- La Commission devait apporter un soutien juridique aux initiatives de changement qui visent la simplification des activités et des processus. Cette priorité a évolué pour devenir celle qu'on cite ci-dessus, c'est-à-dire favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres directions et équipes de la Commission.

- La Commission devait continuer d'assurer la liaison avec les services juridiques des commissions provinciales et territoriales des droits de la personne. Cette priorité a été abandonnée étant donné les ressources limitées et les nouvelles priorités.



Favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres équipes et directions afin de donner des conseils juridiques à toutes les étapes du processus de plaintes et de l'élaboration des politiques.

#### **Priorité :**

- Assurer la gestion efficace des dossiers grâce à l'utilisation d'un système de suivi.
- Prendre part aux processus de règlement alternatif des différends dans des affaires renvoyées au Tribunal canadien des droits de la personne et à la Cour fédérale.
- Poursuivre les discussions avec le Tribunal canadien des droits de la personne pour favoriser un processus d'audience devant le Tribunal plus efficace et efficient.
- Assurer une représentation adéquate de l'intérêt public lors de la médiation préalable au Tribunal, lors des audiences devant le Tribunal et devant les cours.

#### **Plans :**

Préciser le rôle de la Commission aux audiences devant le Tribunal canadien des droits de la personne pour s'assurer qu'elle axe son travail sur les plaintes qui ont le plus d'impact sur les droits de la personne.

#### **Priorité :**

- Répondre rapidement aux demandes de conseils juridiques de la présidente, des commissaires et de l'équipe de la haute direction de la Commission concernant tous les aspects du processus de changement.

#### **Plan :**

Continuer d'offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de transformation.

#### **Priorité :**

- Pour vérifier si elle respecte cette priorité, la Commission mesurera le taux de participation à la médiation et cherchera à augmenter le taux actuel, qui est de 64 % (pour la période allant de janvier à décembre 2003).

## Plans :

- Peu après sa création, la Direction générale des services de RAD dressait la liste des sept organisations les plus souvent citées dans les plaintes. Ces sept mis en cause représentent environ 25 % des dossiers à l'étude à la Commission. Des rencontres ont été organisées entre la présidente et les chefs de la direction de ces organismes, de même qu'entre les cadres supérieurs des Services de RAD et leurs homologues, pour expliquer le passage du processus judiciaire au RAD. Ces réunions se poursuivront tout au cours de 2004-2005; l'accent y sera mis sur les séances de formation portant sur le RAD à l'intention des gestionnaires, du personnel et des représentants syndicaux.
- Conformément au volet de son mandat consistant à contrer la discrimination, la Commission a élaboré un protocole d'entente où les signataires consentent à favoriser l'utilisation du RAD pour traiter les plaintes qui pourraient être déposées contre eux à la Commission. La Commission essaiera de faire signer ce protocole d'entente par les sept principaux mis en cause au cours de l'exercice 2004-2005.
- À l'été 2003, la Commission a créé la Section de la gestion des dossiers afin de promouvoir l'utilisation du RAD auprès des parties à une plainte et de les aider à se préparer efficacement aux séances de RAD. La Section est toujours en évolution et continuera à élaborer son approche, ses procédures et ses techniques au cours de l'année qui vient.
- La Commission accueillera un colloque en juin 2004 qui portera sur la protection de l'intérêt public dans la médiation des plaintes de discrimination. Le personnel de la Direction générale des services de RAD, les praticiens du RAD dans les commissions provinciales des droits de la personne et des membres du secteur privé y seront invités.
- La Commission publiera des bulletins sur le RAD à diffuser aux intervenants et elle commencera à afficher des résumés de règlements sur son site Web (les renseignements permettant d'identifier une personne seront supprimés) afin de démontrer l'efficacité et la pertinence du RAD pour traiter les plaintes de discrimination.



Renforcer l'utilisation du RAD par les plaignants et les mis en cause pour accroître le nombre de dossiers réglés au début du processus de plaintes.

### Priorité :

- elle fera l'analyse des mesures de réparation obtenues en médiation et en conciliation pour les comparer à celles qu'ordonnent les tribunaux dans des dossiers semblables et pour voir dans quelle mesure elles répondent aux préoccupations plus vastes en matière d'intérêt public soulevées dans les plaintes.
  - elle mesurera le taux de réussite de la médiation et de la conciliation et cherchera à maintenir ce taux entre 60 % et 65 %;
  - elle utilisera un questionnaire afin de connaître le degré de satisfaction des clients au sujet des services de RAD;
  - elle vérifiera le respect des délais dans le cas des dossiers renvoyés à la médiation ou en conciliation (par exemple, quatre mois au maximum à la Direction générale des services de RAD pour la plupart des plaintes);
  - elle fera l'analyse des mesures de réparation obtenues en médiation et en conciliation pour les comparer à celles qu'ordonnent les tribunaux dans des dossiers semblables et pour voir dans quelle mesure elles répondent aux préoccupations plus vastes en matière d'intérêt public soulevées dans les plaintes.
- La Commission utilisera plusieurs moyens pour vérifier si elle respecte cette priorité :
- La Commission mettra à jour le guide de procédures de la Direction générale des services de RAD à l'intention du personnel de la Commission et des sous-traitants. Le guide traitera de considérations pratiques relatives aux services de la Commission et fournira de l'information sur la réflexion actuelle au sujet du RAD.
  - Elle continuera aussi de développer son réseau d'experts du RAD auquel elle pourra faire appel pour obtenir des conseils pratiques ou théoriques dans ce domaine.
  - La Commission établira un réseau national de sous-traitants pouvant offrir des services de RAD plus efficaces d'un bout à l'autre du pays. Elle continuera aussi de développer son réseau d'experts du RAD auquel elle pourra faire appel pour obtenir des conseils pratiques ou théoriques dans ce domaine.
- La Commission continuera de réexaminer le modèle de conciliation pour préciser sa place dans le contexte du RAD et pour cerner d'autres moyens d'améliorer le processus.
- en même temps la plainte au Tribunal. Le processus de conciliation doit prendre fin dans les 60 jours; s'il échoue, le dossier est envoyé directement au Tribunal sans passer par la Commission. En 2004-2005, la Commission continuera de réexaminer le modèle de conciliation pour préciser sa place dans le contexte du RAD et pour cerner d'autres moyens d'améliorer le processus.





- Au cours de l'exercice 2004-2005, la Commission se penchera sur une dizaine de plaintes de disparité salariale. En 2003-2004, la Commission a traité 36 de ces plaintes, soit 4 % de toutes les plaintes traitées. Des décisions ont été prises pour 30 de ces dossiers; de ce nombre, 24 faisaient l'objet d'une enquête depuis plus de deux ans. Cela correspond à une réduction de plus de 80 % de la charge de travail ayant trait aux plaintes de disparité salariale. Ces plaintes sont traitées séparément parce qu'elles exigent une enquête plus complexe et différente, qui fait souvent appel à des ressources et à des experts de l'extérieur. Elles exigent des analyses approfondies et des discussions poussées avec les employés, les agents négociateurs et les employeurs. Depuis plusieurs années, les allégations de disparité salariale systématique représentent de 1 % à 2 % de toutes les demandes de renseignements reçues chaque année par la Commission.
- **Priorité :**  
Continuer à accroître la prestation efficace des services de RAD.
- **Plans :**  
Lorsque la Section de l'accueil lui réfèrera des dossiers, la Direction générale des services de règlement alternatif des différends offrira aux parties d'opter pour la médiation préalable à l'enquête; si les parties acceptent la médiation, elle en dirigera les séances. On s'attend à ce que la plupart des nouvelles plaintes déposées à la Commission (c'est-à-dire environ 650) soient renvoyées à la Direction générale.
- On dirigera aussi des séances de conciliation dans les dossiers où la Commission décidera de nommer un conciliateur. Vu les récents changements apportés à la démarche de la Commission en matière de conciliation (voir le point ci-dessous), il est difficile d'estimer le nombre de plaintes qui seront renvoyées en conciliation. Toutefois, on croit que ce nombre pourrait dépasser 200 en 2004-2005.
- En septembre 2003, la Commission a adopté une nouvelle approche en matière de conciliation. Par le passé, la Commission nommait un conciliateur, et si la conciliation ne menait pas à un règlement, la plainte lui était retournée pour qu'elle décide s'il fallait la rejeter ou la renvoyer au Tribunal pour approfondir l'enquête. Aujourd'hui, la Commission décide souvent de nommer un conciliateur et de renvoyer

- En 2004-2005 et au-delà, la Commission s'engage à continuer sur cette lancée. Elle prévoit effectuer des changements qui permettront en règle générale de traiter les plaintes dans un délai d'un an. Elle continuera aussi d'améliorer le traitement des plaintes aux étapes de l'accueil et de l'enquête. Par exemple, elle renforcera l'utilisation d'équipes multidisciplinaires regroupées par motifs (équipes qui jouent déjà un rôle important au moment du tri des dossiers) pour faire en sorte que chaque dossier soit traité de manière appropriée. La Commission terminera également la mise en application d'un nouveau processus de notification et adoptera une nouvelle présentation pour les rapports d'enquête afin d'assurer une plus grande uniformité des rapports à l'intention des décideurs.

### Priorité :

Maintenir un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes signées et le nombre de dossiers de plaintes fermés chaque année.

### Plans :

- En 2004-2005, la Commission s'attend à répondre à quelque 50 000 demandes de renseignements reçues par lettre, par courriel, par téléphone ou en personne; elle devra d'abord décider si la question devrait être renvoyée à un autre organisme-ressource ou si elle relève de sa compétence. Si la demande a trait à des questions qui ne sont pas de son ressort, la Commission suggérera aux demandeurs d'autres possibilités d'action.

- En 2004-2005, la Commission traitera environ 2 000 dossiers d'accueil. Certains de ces dossiers n'auront pas de suite, soit parce que le plaignant décide de ne pas aller plus loin, soit parce qu'à la suite d'un examen plus attentif, il devient évident que le sujet de la plainte ne relève pas de la compétence de la Commission. Les autres dossiers donneront lieu à des plaintes signées. Certaines plaintes signées seront renvoyées à d'autres mécanismes de recours en vertu du paragraphe 41(1) de la Loi; pour d'autres, on déterminera que le délai est échu. Les dossiers restants seront traités par la médiation ou l'enquête.

- En 2004-2005, la Commission mènera quelque 750 enquêtes, sans compter les plaintes de disparité salariale et les dossiers réglés par la médiation.

6. Préciser le rôle de la Commission aux audiences devant le Tribunal canadien des droits de la personne pour s'assurer qu'elle axe son travail sur les plaintes qui ont le plus d'impact sur les droits de la personne.

Nouvelle

7. Favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres équipes et directions afin de donner des conseils juridiques à toutes les étapes du processus de plaintes et de l'élaboration des politiques.

Nouvelle

8. Faciliter la mise en place d'un système de dépôt de documents électroniques au tribunal afin d'aider la Commission à présenter ses documents juridiques en ligne.

En cours

### Priorité :

Continuer à moderniser les processus d'accueil et d'enquête pour éliminer l'arrière des dossiers et empêcher la formation d'un nouvel arrière.

### Plan :

En 2003-2004, la Commission accordait la priorité à la réduction de son arrière et s'engageait à créer un nouveau processus de traitement des plaintes qui devait être mis en application au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre 2003. Elle s'engageait également à terminer 740 enquêtes au plus tard le 31 mars 2004 et s'assurait par conséquent de ne plus avoir de dossiers vieux de plus de deux ans à cette date.





- Gestion et règlement des plaintes de discrimination
1. Continuer à moderniser les processus d'accueil et d'enquête pour éliminer l'arriéré des dossiers et empêcher qu'un nouvel arriéré se reproduise.  
En cours
  2. Maintenir un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes signées et le nombre de dossiers de plaintes fermés chaque année.  
En cours
  3. Continuer à accroître la prestation efficace des services de RAD.  
Nouvelle
  4. Renforcer l'utilisation du RAD par les plaignants et les mis en cause pour accroître le nombre de dossiers réglés au début du processus de plaintes.  
Nouvelle
  5. Continuer d'offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de transformation.  
En cours

## PLANS ET PRIORITÉS

**Procédures judiciaires :** Ces procédures commencent avec le renvoi d'une plainte au Tribunal canadien des droits de la personne pour enquête. En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, l'avocat de la Commission représente l'intérêt public devant le Tribunal. La Commission continue de réexaminer et de préciser la nature et la portée de cette représentation pour mieux tenir compte de son rôle à l'égard de l'intérêt public aux termes de sa loi habilitante et pour assurer l'utilisation stratégique de ses ressources limitées en matière de procédures judiciaires.

responsabilité. L'objectif est d'aider les parties à comprendre leurs intérêts et à travailler en vue d'en arriver à un règlement raisonnable et mutuellement acceptable.



ces instances judiciaires consiste à défendre l'intérêt public, et non l'une ou l'autre des parties au litige (plaignant ou mis en cause).

## **Description du processus de traitement des plaintes de discrimination**

Une plainte de discrimination peut passer par diverses étapes, dont la demande de renseignements, l'accueil, la médiation, l'enquête, la conciliation et les procédures judiciaires. Le règlement alternatif des différends (le RAD) est offert tout au long du processus de plaintes. Le Secteur des opérations se charge des demandes de renseignements, de l'accueil et de l'enquête avec la collaboration de la Direction des politiques et du programme international et de la Direction des services juridiques. C'est la Direction générale des services de RAD qui se charge de la médiation et de la conciliation; quant à la Direction des services juridiques, elle s'occupe des procédures judiciaires.

**Demande de renseignements :** Une demande de renseignements signifie tout contact initial avec la Commission effectué par une personne, un groupe ou un organisme voulant obtenir de l'information ou signaler une situation ou une préoccupation.

**Accueil :** À l'étape de l'accueil, on recueille d'autres renseignements et on fait une analyse plus poussée du dossier pour déterminer si l'allégation peut constituer le fondement d'une plainte de discrimination en vertu de la Loi. Si oui, le dossier est transmis à la médiation ou à l'enquête.

**Enquête :** Les plaintes non réglées par la médiation sont dirigées vers les services d'enquête, où on recueille et on analyse la preuve liée à la plainte en plus de préparer des recommandations à l'intention des commissaires.

**Règlement alternatif des différends :** Le recours accru au règlement alternatif des différends (le RAD) est la pierre angulaire du plan de la Commission visant à réformer le processus de plaintes. En 2003-2004, un processus amélioré de RAD a été mis en place comme solution de réchange à l'enquête. Le RAD est offert aux parties à toutes les étapes du processus de plaintes. En pratique, la plupart des règlements surviennent à deux moments clés : à l'étape de la médiation préalable à l'enquête (immédiatement après le dépôt de la plainte) ou à l'étape postérieure à l'enquête, après que, sur la foi des conclusions de l'enquêteur, les commissaires décident de renvoyer la plainte en conciliation. Les deux processus sont confidentiels et sans avenu de

## **RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Gestion et règlement des plaintes de discrimination**

La Commission offre un recours aux Canadiens qui croient que leurs droits, aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, ont été violés. La *Loi* vise les ministères et organismes fédéraux ainsi que les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale.

En vertu de la *Loi*, la Commission est habilitée à recevoir les plaintes de discrimination en milieu de travail et celles qui portent sur la prestation des biens et des services généralement offerts au grand public, de même qu'à faire enquête sur ces plaintes, lorsque ces dernières sont fondées sur l'un ou l'autre des 11 motifs de distinction illicite énoncés dans la *Loi*. La Commission est également autorisée à faire enquête sur les plaintes de disparité salariale fondée sur le sexe.

Le Secteur des opérations doit répondre aux demandes de renseignements relatives aux plaintes et faire enquête sur les plaintes qui ne sont pas réglées par la médiation. Cela comprend les plaintes de disparité salariale ainsi que celles ayant trait à des problèmes systémiques. Le Secteur se charge également de préparer et de présenter les dossiers de plaintes à la Commission, les commissaires prenant les décisions finales à cet égard. Le Secteur relève directement du secrétaire général.

Le 1<sup>er</sup> février 2003, la Commission a créé la nouvelle Direction générale des services de règlement alternatif des différends en lui confiant le mandat de renforcer les services et de traiter un plus grand nombre de dossiers. La Direction générale jouit d'un statut autonome et accomplit son travail séparément des autres aspects du processus de plaintes (accueil, enquête et procédures judiciaires). Elle relève directement du secrétaire général.

La Direction des services juridiques offre des services de consultation et de défense à la Commission. Sur demande, elle donne des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et au personnel de toutes les directions de la Commission. Au besoin, elle représente aussi la Commission dans les dossiers renvoyés au Tribunal canadien des droits de la personne, à la Cour fédérale et à la Cour suprême du Canada. Il est à noter que le rôle de la Commission devant



5. Mettre en place de nouvelles applications de gestion électronique (Projet d'innovation des technologies de l'information).  
opérationnelle, des finances, de l'approvisionnement et de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).
6. Mettre en œuvre le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission et en assurer l'intégration dans ses structures de gestion relatives à la responsabilité, à la réflexion stratégique et à la planification opérationnelle.
7. Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs de l'organisme.
8. Aider les gestionnaires à appliquer des stratégies de ressources humaines innovatrices et efficaces en vue de soutenir l'apprentissage et le perfectionnement chez les employés et la planification de la relève.





Résultats	Priorités	Type de Priorité
-----------	-----------	---------------------

- |  |   |          |
|--|---|----------|
| 1. Appuyer la mise en œuvre du plan d'action en matière de gestion moderne.  | Gestion des ressources de la Commission | Nouvelle |
| 2. Élaborer et mettre en application les cadres de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats (CRGR) aux fins du programme de gestion des plaintes de discrimination, du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi et de l'ensemble de la Commission. |   | Nouvelle |
| 3. Soutenir les fonctions d'évaluation et de vérification interne et mettre en application une fonction de gestion du risque.  |   | En cours |
| 4. Assurer une gestion rigoureuse, des pratiques administratives et des contrôles efficaces dans les domaines de la planification stratégique et   |   | En cours |
| 5. Soutien aux dossiers : fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des plaintes individuelles.  |   | En cours |
| 6. Partenariats : veiller à ce que le programme des politiques et le programme international à la Commission soient axés sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé, des organismes bénévoles et d'autres partenaires internationaux.              |   | En cours |



1. Appuyer la mise en œuvre de l'initiative de changement à la Commission en travaillant en collaboration avec les mis en cause et les employeurs pour prévenir la discrimination par la sensibilisation aux droits de la personne, y compris la promotion du règlement précoce des différends, afin d'améliorer les milieux de travail et de réduire le nombre de plaintes de discrimination.

2. Informer les Canadiens au sujet des programmes et services de la Commission et informer les employeurs à propos de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.

3. Continuer de fournir des services de grande qualité aux Canadiens qui communiquent avec la Commission par téléphone ou par courrier électronique.

4. Recherche stratégique : mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe, d'autres documents stratégiques, des normes et des pratiques exemplaires ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants et les Canadiens sur les principes relatifs aux droits de la personne.



Résultats stratégiques	Priorités	Type de Priorité
	7. Favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres équipes et directions afin de donner des conseils juridiques à toutes les étapes du processus de plaintes et de l'élaboration des politiques.	Nouvelle
	8. Faciliter la mise en place d'un système de dépôt de documents électroniques au tribunal afin d'aider la Commission à présenter ses documents juridiques en ligne.	En cours
Egalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi	1. Aider les employeurs à comprendre la Loi sur l'équité en matière d'emploi, leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.	En cours
	2. Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la Loi sur l'équité en matière d'emploi et se conformeront pleinement à celle-ci.	En cours
	3. Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi fassent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.	En cours

# Plans et priorités en fonction des résultats stratégiques

La Commission canadienne des droits de la personne vise les résultats stratégiques présentés ci-après, dans les secteurs de service suivants : plaintes, équité en matière d'emploi, promotion des droits de la personne et services intégrés.

Résultats stratégiques	Priorités	Type de Priorité
Gestion et règlement des plaintes de discrimination	1. Continuer à moderniser les processus d'accueil et d'enquête pour éliminer l'arriéré des dossiers et empêcher la formation d'un nouvel arriéré.	En cours

2. Maintenir un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes signées et le nombre de dossiers de plaintes fermés chaque année.

3. Continuer à accroître la prestation efficace des services de règlement alternatif des différends (RAD).

4. Renforcer l'utilisation du RAD par les plaignants et les mis en cause pour accroître le nombre de dossiers réglés au début du processus de plaintes.

5. Continuer d'offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de transformation.

6. Préciser le rôle de la Commission aux audiences devant le Tribunal canadien des droits de la personne pour s'assurer qu'elle axe son travail sur les plaintes qui ont le plus d'impact sur les droits de la personne.



Mentionnons trois points importants :

- Si certains objectifs du programme de changement de la Commission peuvent être atteints dans les limites de la législation actuelle, d'autres exigeront de modifier la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Au cours de l'année qui vient, l'une des priorités de la Commission sera d'amorcer des discussions avec le Parlement, le gouvernement fédéral et d'autres intervenants concernés en vue d'améliorer la *Loi*.
- Tous ces objectifs peuvent être en partie atteints grâce aux processus de la Commission, mais il est impossible de les atteindre entièrement si d'autres intervenants du système fédéral de protection des droits de la personne (notamment le Tribunal canadien des droits de la personne ainsi que les fournisseurs de services et employeurs sous réglementation fédérale) ne modernisent pas leurs approches et leurs politiques.
- Même si les façons de faire ne sont pas les mêmes, les nouvelles orientations de la Commission en matière de droits de la personne visent l'atteinte de plusieurs objectifs mentionnés dans le rapport *La promotion de l'égalité : une nouvelle vision*, publié en 2000 par un comité fédéral chargé d'examiner la *Loi*.

Servir l'intérêt public exige une administration publique solide et conforme aux pratiques de gestion moderne. En 2004-2005, la Commission est déterminée à se doter d'un cadre de gestion moderne bien adapté à ses besoins et apte à offrir des services de qualité aux Canadiens. La Commission continuera d'élaborer et de mettre à l'essai des mesures de rendement axées sur les résultats et de mettre en application un cadre global de ressources humaines qui sera intégré à ses structures de responsabilisation et de planification stratégique et opérationnelle.

Ces changements de grande envergure s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue. La participation et l'engagement du personnel et des intervenants enrichira la démarche et permettra à la Commission de continuer à bien servir les Canadiens. L'ensemble de ces transformations visent à renforcer le respect des droits de la personne et de la dignité humaine tout en protégeant l'intérêt public, des valeurs partagées par tous les Canadiens.



Même si la Loi et la Commission ont bien servi les Canadiens, l'évolution du paysage des droits de la personne a fait surgir de nouveaux défis pour la Commission. Pour offrir de meilleurs résultats aux Canadiens, cette dernière doit s'adapter et concevoir de nouveaux outils et de nouveaux moyens de mener ses activités.

## Nouvelles orientations à la Commission canadienne des droits de la personne

L'année dernière, la Commission a amorcé un processus de changement; elle a amélioré le traitement des plaintes, travaillé fort pour réduire l'arrière de dossiers et mis en place un nouveau système pour s'attaquer aux questions systémiques en matière de droits de la personne.

La Commission s'est fixée cinq objectifs clés pour mener à bien ce processus de changement :

- mieux servir l'intérêt public en offrant une gamme d'outils (tant dans le système de plaintes qu'à l'extérieur du système) et en procédant au tri des dossiers afin de cibler ceux qui lui permettent d'avoir le plus d'impact sur les droits de la personne, compte tenu des ressources à sa disposition;
- transformer les comportements en offrant le recours à des approches comme le règlement alternatif des différends, qui permet aux plaignants et aux mis en cause de participer activement à la recherche de solutions;
- s'assurer que le système soit complet et accessible à tous les Canadiens;
- se doter d'un système préventif et tourné vers l'avenir, capable de déceler les nouvelles tendances et les enjeux systémiques en matière de droits de la personne et de prévenir la discrimination en créant une culture des droits de la personne;
- assurer une saine gestion en garantissant l'autonomie et l'impartialité, de meilleures relations avec le Parlement et une structure cohérente de régie des droits de la personne dans un environnement où le nombre d'organismes fédéraux s'occupant des droits de la personne ne cesse d'augmenter.



## Aperçu de la planification (plan stratégique)

### Un nouveau paysage pour les droits de la personne

Le Parlement a créé la Commission canadienne des droits de la personne en 1978 et l'a chargée d'appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, adoptée l'année précédente. La Commission a vu le jour parce que les Canadiens croyaient fermement que la discrimination était inacceptable. Ils voulaient un organisme spécialisé dans les droits de la personne, capable de promouvoir une meilleure compréhension de l'égalité et de prévenir la discrimination. Le Parlement a donné à la Commission un ensemble d'outils pour qu'elle puisse s'acquitter de sa tâche : le pouvoir d'accepter les plaintes de particuliers, de servir de médiateur, de mener des recherches, de rendre compte de son activité au Parlement et d'informer le public au sujet des enjeux en matière de droits de la personne.

Mais bien des choses ont changé depuis. Le public est maintenant davantage sensibilisé aux droits de la personne et notre compréhension de la discrimination a évolué. Bien que la discrimination directe existe toujours, nous comprenons qu'elle peut aussi être indirecte. Dans l'ensemble, la discrimination est devenue un phénomène plus complexe et plus subtil et, par conséquent, plus difficile à traiter.

Même si le paysage des droits de la personne s'est transformé, il existe toujours un besoin et une volonté de posséder un organisme public solide, capable de promouvoir l'égalité. Nous savons que plusieurs Canadiens sont encore victimes de discrimination. En 2002, le nombre de plaintes signées déposées à la Commission a augmenté de presque 40 %, auquel s'est ajoutée une autre hausse de 36 % en 2003. Nous savons aussi que les Canadiens continuent d'appuyer fortement l'égalité et de s'opposer à la discrimination. Au cours des 15 dernières années, 50 sondages d'opinion ont montré que les Canadiens demeurent fortement engagés en matière d'égalité et de droits de la personne, qu'ils perçoivent comme de grandes valeurs canadiennes que les institutions publiques doivent protéger.

Mais comme la situation des droits de la personne n'est plus la même, les institutions publiques qui œuvrent dans ce domaine doivent adopter de nouvelles approches.

## Raison d'être

La Commission a pour mission :

- de protéger et de faire progresser les droits de la personne en affirmant les principes d'égalité au Canada d'une voix puissante, indépendante et crédible;
- de contrer la discrimination et l'inégalité et d'assurer le respect de la Loi canadienne sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi;
- de faire connaître son expérience et de collaborer avec les organismes de défense des droits de la personne au Canada et dans d'autres pays.

Cet énoncé de mission est en révision de façon à mieux tenir compte du mandat conféré à la Commission par la loi.

L'article 2 de la Loi canadienne sur les droits de la personne prévoit que :

« La présente loi a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet, dans le champ de compétence du Parlement du Canada, au principe suivant : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne gracée. »

L'article 2 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi prévoit que :

« La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence, et à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément aux principes selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. »



## 1.2

### Déclaration de la direction

Je présente, aux fins de son dépôt devant le Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005 de la Commission canadienne des droits de la personne.

Le présent document a été établi conformément aux principes de déclaration énoncés dans les *lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- Il est le reflet exact des plans et priorités de la Commission.

- Les renseignements sur les dépenses prévues présentés dans le document sont conformes aux orientations fournies dans le Budget des dépenses du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

- Il est complet et exact

- Il est fondé sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé le cadre de rapport sur lequel s'appuie le présent document, qui sert de fondement à la reddition des comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs conférés.

Robert W. Ward, secrétaire général  
Avril 2004



La Commission doit aussi faire des choix stratégiques au moment de décider dans quels cas elle participera pleinement aux audiences devant le Tribunal. Les plaintes seront toujours renvoyées au Tribunal selon leur bien-fondé; toutefois, la Commission dispose d'un budget limité pour y jouer son rôle à titre de représentante de l'intérêt public. Comme elle dispose de fonds pour participer pleinement à une quarantaine de dossiers par année, elle mettra l'accent sur ceux qui ont un grand impact systémique, peuvent constituer un précédent et offrent le plus de possibilités de servir l'intérêt public.

Au cours de l'année prochaine, la Commission prévoit aussi entamer des discussions sur les changements à apporter à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* pour la rendre encore plus efficace.

Ces types de changements concrets apportés aux programmes seront soutenus par un solide cadre de gestion moderne. En effet, la Commission est déterminée à mettre en place un cadre de gestion moderne bien adapté à ses besoins et qui accroîtra la qualité des services offerts aux Canadiens. Après avoir reçu, en septembre 2003, une évaluation favorable de sa capacité de gestion moderne par le Cabinet Deloitte & Touche LLP, la Commission élaborera et met en application un plan d'action pour combler les lacunes constatées au cours de l'exercice et tirer parti des forces qu'elle possède déjà. Avec des objectifs et des normes de rendement clairs et des ressources financières et humaines bien gérées, la Commission pourra remplir son mandat de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.



Mary M. Gusella  
Présidente





Le succès de la nouvelle Direction générale des services de RAD est signe que la résolution précoce des différends par la médiation continuera d'occuper une place importante à la Commission.

Au cours de la prochaine année, nous poursuivrons nos efforts en vue d'atteindre les objectifs fixés dans notre plan d'activités. Par ailleurs, il faut comprendre que la Commission ne représente qu'un maillon dans la chaîne de protection des droits de la personne. Pour renforcer cette chaîne afin qu'elle exerce une influence positive dans la vie des Canadiens, la Commission doit travailler en partenariat avec d'autres organismes qui ont un rôle à jouer pour soutenir, protéger et faire respecter les droits de la personne au Canada; cela comprend les employeurs, les syndicats, les organisations non gouvernementales, le Tribunal canadien des droits de la personne et les parlementaires. Tout comme la Commission a revu ses processus pour améliorer son rendement, d'autres organismes devront faire de même pour l'aider à répondre aux attentes des Canadiens en matière de respect des droits de la personne et mettre en place un système souple, rapide et durable pour lutter contre la violation de ces droits.

À mesure que nous cherchons des moyens de renforcer le système, la gestion responsable des ressources publiques exige aussi que nous fassions des choix pour investir notre énergie là où elle aura le plus d'effet. L'augmentation de nos efforts pour prévenir la discrimination constitue un de ces choix stratégiques. Nous croyons qu'il faut travailler avec les employeurs et les syndicats pour améliorer les politiques et la formation dans les milieux de travail afin que ces derniers soient plus sains et qu'il y ait moins de plaintes de discrimination. En concentrant d'abord ses ressources sur sept organisations clés en 2004-2005, la Commission croit pouvoir accélérer les résultats de son travail et obtenir les changements les plus efficaces pour les Canadiens. Le programme d'équité en matière d'emploi de la Commission, grâce aux vérifications de la conformité qu'il mène en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, permet de s'assurer que les employeurs fédéraux cernent et suppriment les obstacles à l'emploi qui excluent les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles et qui entravent leur pleine représentation au sein de la main-d'œuvre. En ciblant ses efforts sur les plus gros employeurs, la Commission a pu entamer de nouvelles vérifications auprès de 278 d'entre eux, ce qui représente 76 % des fonctionnaires fédéraux.

# Message

## 1.1 Message de la présidente

L'année qui vient de s'écouler a été caractérisée par le changement à la Commission canadienne des droits de la personne. Le prochain exercice en promet encore plus alors que nous continuons d'adapter nos façons de faire pour renforcer les droits de la personne, protéger l'intérêt public et accorder plus d'importance à la dignité des personnes.

L'an dernier, nous avons axé nos ressources sur la gestion plus rapide et plus efficace des plaintes de discrimination. Dans notre plan d'activités, nous nous étions fixé trois grands objectifs guidant notre processus de transformation : premièrement, traiter toutes les plaintes de deux ans ou plus d'ici le 31 mars 2004; deuxièmement, traiter toutes les plaintes de plus d'un an d'ici l'automne 2004; et troisièmement, adopter des mesures pour qu'aucun arriéré ne se reproduise à l'avenir. Parallèlement, la Commission instaurait un nouveau modèle de gestion des droits de la personne afin de mettre davantage l'accent sur les questions systémiques et de consacrer ses ressources aux endroits où elles ont le plus d'impact.

Le processus de changement est amorcé depuis un an et les premiers résultats sont encourageants. Le nombre de décisions définitives rendues par la Commission, y compris le nombre d'ententes pré-Tribunal, a connu une hausse de 79 % entre 2002 et 2003; en décembre 2003, l'âge moyen des plaintes était de 15,6 mois, une diminution par rapport à 25,3 mois en décembre 2002; et le nombre de dossiers âgés de deux ans ou plus a diminué de 48 % entre 2002 et 2003.

Ces progrès remarquables s'expliquent par le fait qu'une équipe interdisciplinaire s'est penchée sur les dossiers dès le début du processus de plaintes, qu'on a simplifié le processus de traitement des plaintes et qu'on a réaffecté le budget et les ressources là où ils ont le plus d'impact. Par exemple, on a décidé de consacrer plus de ressources au règlement alternatif des différends (RAD) et d'offrir la médiation à toutes les étapes du processus de plaintes. L'ensemble de ces mesures a mené au règlement de 321 dossiers par la médiation en 2003, comparativement à 160 l'année précédente.





# Table des matières

<b>Section 1</b>	Message .....	1
	1.1 Message de la présidente .....	1
	1.2 Déclaration de la direction .....	4
<b>Section 2</b>	Raison d'être.....	5
<b>Section 3</b>	Aperçu de la planification (plan stratégique) .....	6
<b>Section 4</b>	Plans et priorités en fonction des résultats stratégiques .....	9
	4.1 Plaintes .....	14
	4.2 Équité en matière d'emploi.....	24
	4.3 Promotion des droits de la personne .....	29
	4.4 Services intégrés .....	38
<b>Section 5</b>	Organisation .....	47
	5.1 Services et résultats stratégiques.....	47
	5.2 Responsabilités .....	48
	5.3 Dépenses prévues de la Commission .....	50
<b>Section 6</b>	Annexes .....	51
	6.1 Coût net du programme en 2004-2005 .....	51







# Budget des dépenses 2004-2005

Rapport sur les plans et  
les priorités

L'honorable Irwin Cotler, C.P., député  
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

*A. Cotler*

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par  
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA OS5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-21  
ISBN 0-660-62530-X





# Commission canadienne des droits de la personne

Budget des dépenses  
2004-2005

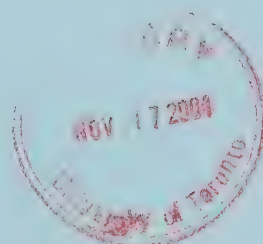
Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Canadian Human Rights Tribunal

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-104  
ISBN 0-660-62531-8

# Canadian Human Rights Tribunal

2004–2005 Estimates

Part III — Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, reading "Jim Cotler". The signature is written in a cursive, flowing style. The first name "Jim" is followed by a period, and the last name "Cotler" is written in a larger, more prominent script.

---

Minister of Justice





# Table of Contents

<b>Section 1</b>	<b>Messages</b>	1
1.1	Chairperson's Message	1
1.2	Management Representation	3
<b>Section 2</b>	<b>Raison d'être</b>	4
2.1	Tribunal's Results Chain	4
2.2	Role of the Tribunal	5
<b>Section 3</b>	<b>Planning Overview and Strategic Plan</b>	7
3.1	Funding	7
3.2	What's New	7
3.3	Major Challenges and Risks	8
<b>Section 4</b>	<b>Plans and Priorities by Strategic Outcome</b>	14
4.1	Summary	14
4.2	Details	15
<b>Section 5</b>	<b>Organization</b>	20
5.1	Organization and Accountability	20
5.2	Planned Spending	21
<b>Section 6</b>	<b>Annexes</b>	22
6.1	Financial Information	22
6.2	Other Information	22



# Section 1      Messages

## 1.1    Chairperson's Message

Events in the past year have called on all the Tribunal's resources to prepare for the year to come.

One of the most significant developments in the past year was the resolution of questions about the Tribunal's independence and impartiality. In June 2003, the Supreme Court of Canada ruled that the Tribunal enjoys sufficient independence from both the federal government and the Canadian Human Rights Commission to provide all parties that appear before it with a fair and impartial hearing.

The number of parties appearing before the Tribunal continues to increase: for a third year, the Canadian Human Rights Commission referred more cases to the Tribunal for hearing than in the previous year. This increased workload poses a significant challenge for the Tribunal, particularly in light of the Commission's new policy on participation in hearings.

The Commission no longer participates in the hearings of all cases it refers to the Tribunal. In many cases, the absence of the Commission means that the complainant does not have legal counsel. The result is much longer hearings, as some complainants—who are not familiar with the Tribunal hearing process—are forced to represent themselves. There is also an extra burden on Tribunal staff, to whom complainants and other unrepresented parties turn for guidance on conforming with pre-hearing rules of procedure and presenting a case at the Tribunal.

To ease this burden, the Tribunal has prepared guides designed to explain the Tribunal's processes to unrepresented parties. In response to its increased workload, the Tribunal is developing electronic case management and filing systems.

Recently, the Tribunal Chairperson was appointed to the Federal Court and this position has not yet been filled. Further, the Registrar of the Tribunal, who has been with the Tribunal since its creation as a separate, independent body from the Commission, will retire in the new year, with the loss of 25 years of corporate history.

We have asked the Minister to confirm the appointment of a new Chairperson and have commenced the staffing process to find a replacement for the Registrar's position. We extend a fond farewell to both the Chairperson and Registrar and thank them for their years of dedicated service to Canadians.



I am confident that the Tribunal is up to the challenge of continuing to offer to Canadians a full and fair hearing in a timely fashion.

J. Grant Sinclair

## 1.2 Management Representation

### **MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT**

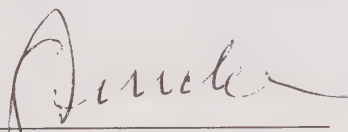
I submit, for tabling in Parliament, the *2004–2005 Report on Plans and Priorities (RPP)* for the Canadian Human Rights Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004–2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name:



Title:

Chairperson

Date:

April 26, 2004

## Section 2      Raison d'être

### 2.1 Tribunal's Results Chain

The Tribunal's Mission (end outcome) and Results for Canadians (intermediate and immediate outcomes) are summarized below:

Results Chain	
<b>End outcome</b>	
Canadians have equal access to the opportunities that exist in our society through the fair and equitable adjudication of human rights cases that are brought before the Canadian Human Rights Tribunal.	
<b>Intermediate outcomes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• To provide clear and fair interpretation of the CHRA and EEA.</li> <li>• To provide an adjudication process that is efficient, equitable and fair to all who appear before the Tribunal.</li> <li>• To establish meaningful legal precedents for the use of employers, service providers and Canadians.</li> </ul>	
<b>Immediate outcomes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• To provide Canadians with a dispute resolution process that allows for complaints of discrimination to be heard and ruled on fairly and impartially.</li> <li>• To award fair remedies as appropriate to end future discriminatory practices.</li> <li>• To provide Canadians with an improved and meaningful understanding of their rights and obligations under both the CHRA and the EEA.</li> </ul>	
<b>Outputs (what we deliver)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information on hearings processes, procedures and the Acts.</li> <li>• Decisions and rulings on cases before the Tribunal.</li> </ul>
<b>Activities (what we do)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduct hearings and mediation to resolve complaints of discrimination</li> </ul>
<b>Inputs (our resources)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total cost of operations in 2004–2005: \$4,278,000 and 26 full-time equivalent employees.</li> </ul>

## 2.2 Role of the Tribunal

The Canadian Human Rights Tribunal is a quasi-judicial body created by Parliament to inquire into complaints of discrimination and to decide if particular practices have contravened the CHRA. Only the Tribunal is empowered by the statute to determine whether there has been a discriminatory practice.

The Tribunal considers matters concerning employment or the provision of goods, services, facilities or accommodation. The CHRA makes it an offence for anyone to discriminate against any individual or group on 11 grounds:

- race;
- national or ethnic origin;
- colour;
- religion;
- age;
- sex (includes pay equity, pregnancy, childbirth and harassment, although harassment can apply to all grounds);
- marital status;
- family status;
- sexual orientation;
- disability (can be mental/physical and includes disfigurement, and past, existing or perceived alcohol or drug dependence); or
- conviction for which a pardon has been granted.

The Tribunal's jurisdiction covers matters that come within the legislative authority of the Parliament of Canada, including those concerning federal government departments and agencies, as well as banks, airlines and other federally regulated employers and providers of goods, services, facilities and accommodation. The Tribunal holds public hearings to inquire into complaints of discrimination. Based on evidence and the law (often conflicting and complex), it determines whether discrimination has occurred. If it has, the Tribunal determines the appropriate remedy and policy adjustments necessary to prevent future discrimination and to compensate the victim of the discriminatory practice.

The majority of discriminatory acts that we adjudicate on are not malicious. Many conflicts arise from long-standing systemic practices, legitimate concerns by employers, or conflicting interpretations of statutes and precedents. The role of the Tribunal is to discern the positions of the parties and establish fair and appropriate "rules" to resolve the dispute.

The Tribunal may only inquire into complaints referred to it by the Canadian Human Rights Commission, usually after a full investigation by the Commission. The Commission resolves most cases without the Tribunal's intervention. Cases referred to the Tribunal generally involve complicated legal issues, new human rights issues,



unexplored areas of discrimination or multifaceted evidentiary complaints that we must hear under oath, especially in cases with conflicting evidence, where issues of credibility are central.

The Tribunal is not an advocate for the CHRA; that is the role of the Commission. The Tribunal has a statutory mandate to apply the Act based solely on the evidence presented and on current case law. If there is no evidence to support the allegation, then the Tribunal must dismiss the complaint.

## **Section 3      Planning Overview and Strategic Plan**

### **3.1      Funding**

The Tribunal is funded by annual appropriations from Parliament through a program expenditures vote for hearings and administrative operating expenditures. Main reference levels are not usually sufficient to cover costs for pay equity cases; additional funding for these cases is requested annually through supplementary estimates based on projected costs.

### **3.2      What's New**

#### **Pay equity cases**

There have been no new pay equity case referrals under s.11 of the Act since 1997.

In 2003, hearings continued in one of the Tribunal's two remaining pay equity cases and concluded in the other.

#### *Canadian Telephone Employees' Association (CTEA) et al. v. Bell Canada*

Hearings in this case continued resulting in 37 hearing days in 2003, for a total of 166 since hearings began in 1998. A notable change took place in this case in October of 2002, as the CTEA withdrew its complaint against Bell Canada. The complaints of the Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada and Femmes-Action is continuing. On June 26, 2003, the Supreme Court dismissed Bell Canada's appeal with regard to the Tribunal's independence and impartiality, allowing hearings to continue. Hearings are expected to continue for at least two more years.

#### *Public Service Alliance of Canada (PSAC) v. Canada Post*

After nearly a decade comprising 414 hearing days, this is the Tribunal's longest-running case. In 2003, there were 14 days of hearings during which all parties finished presenting their evidence. Written final submissions were completed early in 2003 and final arguments were heard in the spring and early summer. A final decision may be released by the end of 2004.

#### **Supreme Court of Canada decision dealing with the Tribunal's institutional impartiality**

In the 1990s, Bell Canada, a respondent to wage discrimination complaints before the Tribunal, raised this and other institutional concerns in a Federal Court application. After a 1998 Trial Division decision upheld Bell Canada's arguments and halted the inquiry into the wage discrimination complaints, Parliament amended the CHRA. The amendments significantly reduced the linkages between the Commission and Tribunal.

Nevertheless, Bell launched a new application and a 2000 Trial Division decision held that, even with the amendments, the Tribunal was still not sufficiently independent to provide a fair hearing. In 2001, however, this decision was overturned by the Federal Court of Appeal, which endorsed the fairness of the current statutory scheme.

Bell received leave to appeal the matter to the Supreme Court of Canada and, on June 26, 2003, the Court issued its decision in *Bell Canada v. Canadian Telephone Employees' Association* 2003 SCC 36.

Before the Supreme Court, the institutional independence and impartiality of the Tribunal were challenged on two grounds, namely (1) the power of the Canadian Human Rights Commission (CHRC) to pass binding guidelines governing the interpretation the Tribunal must give to the CHRA in a class of cases, and (2) the power of the Chairperson to extend members' expired terms to complete any cases they are handling. The Court rejected all arguments.

The issuance of the Supreme Court's decision signifies the end of a long period of uncertainty for the Tribunal. It is now clear, not only that the CHRC's current guideline-making power is acceptable from a fairness perspective, but that the statute more generally strikes an appropriate balance between the advancement of policy objectives and the rights of litigants to be judged by an independent and impartial decision maker.

### **3.3 Major Challenges and Risks**

Major issues of concern facing the Tribunal in 2004–2005 include:

1. caseload issues;
2. amendments to the CHRA;
3. the CHRC's new role in appearing before the Tribunal;
4. changes in Tribunal management; and
5. disability cases.

#### **1. Caseload issues**

The number of cases being referred to the Tribunal has risen dramatically over the past year, with 130 new cases referred to the Tribunal in 2003. This is notably higher than the average of 25 referrals per year from 1996 through 1999. To respond, we hired new staff on a temporary basis and made major revisions to our operating policies and procedures to continue to process cases through the system. However, with such an overwhelming increase in cases throughout the first nine months of 2003, we were not able to maintain our usual time frames in the processing of cases. While the delays are not overtly significant, any decline in service to our clients is not acceptable. We are monitoring very closely our caseload issues to see if this pattern continues in 2004–2005 to ensure that the

quality of our services is not compromised. To address this problem, the Tribunal has completed a detailed analysis of what it can do within its current budget, resulting in operational changes outlined in sections 2 and 3. The Tribunal will likely require additional resources in 2004–2005, at which time a detailed report will be submitted to the appropriate funding authorities within government.

We understand that the increase in referrals from the Commission is based on two prime factors: they are receiving many more human rights complaints than ever before; and they have introduced new measures to clear their backlog so that the Commission considers more cases at its monthly meetings.

Based on the projections from the Commission, the Tribunal expects there to be at least as many new referrals in 2004 as there were in 2003. Table 3.1 shows the number of referrals from the Commission since 1996.

**Table 3.1: Tribunals Constituted, 1996 through 2006**

Year	1996	1997	1998	1999	Average 1996 to 1999	2000	2001	2002	2003	Projected		
										2004	2005	2006
Number of referrals	15	23	22	37	25	73	87	55	130	130	135	140

- Notes:
1. Includes employment equity cases.
  2. The number of cases before the Canadian Human Rights Tribunal depends entirely on how many cases are referred by the Canadian Human Rights Commission. The number of referrals has generally continued to increase since 1996. For 2004–2005, the number of referrals of human rights and employment equity cases is projected to be equivalent to the number of referrals in 2003, which represents an increase of almost 900 percent over 1996 referrals.

With the recent decision by the Commission not to fully participate in all Tribunal hearings, the number of unrepresented parties appearing before the Tribunal has grown to an unprecedented level. In response, to serve the needs of these parties, we revised many of our documents to assist these parties understand both the legalese and how the process works. The Tribunal has attempted to simplify its process and is preparing a number of how-to pamphlets to explain our legal process in plain language. These new documents will be distributed to parties starting early in 2004. Further efforts to assist unrepresented parties will continue in 2004–2005.

In addition, members are holding more case conference sessions with parties to answer procedural questions and provide direction. We plan on expanding our use of video conferencing in 2004–2005 to better serve the needs of clients.



## **2. Amendments to the CHRA**

### **Report of the *Canadian Human Rights Act* Review Panel entitled *Promoting Equality: A New Vision***

In 2000, the *Canadian Human Rights Act* Review Panel recommended sweeping changes to the way the federal government enforces human rights. The review panel recommended a new process for resolving human rights disputes, one designed to end the Canadian Human Rights Commission's "monopoly on complaint processing." Chaired by former Supreme Court of Canada Justice the Honourable Gérard La Forest, the review panel proposed that public legal assistance be made available for complainants to bring their cases directly to the Tribunal. To illustrate the potential impact, under the La Forest model, as many as 1,000 new cases could be filed each year compared with the 130 new cases the Tribunal received in 2003. The report recommends that the Commission cease to investigate complaints; rather, both the initial screening of claimants and the investigation phase would be undertaken by the Tribunal. The changes would eliminate potential "institutional conflicts between the Commission's role as decision maker and advocate," according to the review panel.

Such profound changes would dramatically transform the structure and function of the Tribunal. Not only would the larger caseload necessitate the appointment of more members, but the Tribunal would also need to increase its research and administrative capacity. Moreover, it would have to develop new methods of operation, including a new system of case management. Much work has been done over past three years for the possible implementation of the review panel's recommendations. In May 2002, the Minister of Justice announced that he planned to introduce amendments to the Act in the fall of 2002. However, such amendments have not yet been introduced. The Tribunal remains prepared to implement a new system whenever amendments are brought forward and approved by Parliament.

These are interesting times, posing interesting challenges for the Tribunal. We have no control over the outcome. The Minister through Parliament, will determine our future and we look forward to meeting the challenges set for us. We have done some preliminary evaluations and operational planning based on various scenarios, and feel confident that we can respond to whatever is presented to us.

## **3. The CHRC's new role in appearing before the Tribunal**

### **New procedures at the Canadian Human Rights Commission**

In response to an ever-increasing caseload and limited resources, the CHRC has made many changes in how it manages cases it refers to Tribunal. Those changes have required the Tribunal to make ongoing adjustments to how it conducts its business. A brief outline of new CHRC procedures is presented below.

In early 2003, the Commission advised that it would fully participate in only 20 to 25 cases per year. This would result in approximately 100 cases in which complainants would be without Commission support and would be responsible for presenting evidence and legal arguments on their own. Generally, an unrepresented party has more difficulty than a CHRC lawyer in presenting evidence and argument. The Commission further advised, in the spring of 2003 that it would have counsel at all hearings, but in cases in which it was not a full participant, counsel would be limited to a brief opening statement on the law and counsel's understanding of the facts.

In September, the Commission introduced a new procedure whereby any case being referred to the Tribunal would first be given 60 days to be resolved through the Commission's conciliation process. If not resolved in 60 days, the case would then be forwarded to the Tribunal for hearing. If the case were resolved through conciliation, the Tribunal would not be informed of the case.

In November, the Department of Justice, as the legal representative of government departments, challenged the Commission's new limited role at the Tribunal stage, specifically the concept of only making an opening statement then disengaging from the process. The Tribunal, in a written ruling, accepted the Department of Justice's argument and advised that the Commission could no longer follow this procedure. The effects of this ruling on the extent of the Commission's participation in the hearing process is yet to be determined.

In 2004–2005, the Tribunal will continue to take the necessary measures to adapt to the new Commission procedures to maintain quality service to our clients.

#### **4. Changes in Tribunal management**

The Canadian Human Rights Tribunal is a very small organization comprising 26 full-time employees, including four full-time members. The organization has a history of retaining its employees through a program of fairness, equality and respect. Six employees (25% of current staff) have more than 15 years' experience in the federal human rights process, including three with more than 25 years' experience. Our Chairperson and Vice-Chairperson were originally appointed as part-time members some 15 years ago. This long-term stability has allowed us to deliver a very high and well-respected level of service to Canadians.

However, some imminent changes will directly affect the operations of the Tribunal. In late November 2003, with the unanticipated appointment of the Chairperson as a judge of the Federal Court and the announced retirement in April 2004 of the Registrar after 26 years of service, the Tribunal will undergo a rebirth with new leadership. In addition, over the next three years, the Tribunal will lose three long-serving employees to retirement and will possibly lose two full-time members as well. We are fortunate that our current

Vice-Chairperson was just recently reappointed to a five year term. He has assumed the duties of the Chairperson until the government makes a permanent appointment.

The Chairperson's appointment to the Federal Court of Canada was a difficult and challenging event for staff. Anne Mactavish has been the only full-time Chairperson the Tribunal has had. Appointments to the Bench are made with no warning and such appointees must immediately cease all duties related to their current position. The Vice-Chairperson, as required by the statute, assumed the duties of the Chairperson. Thankfully, his vast experience with the Tribunal has made this transition smooth and seamless. However, the government still needs to appoint a permanent Chairperson. The staff has commenced its transition planning in the event the appointee comes from outside the agency or the government itself. Detailed briefings will be prepared for the new Chairperson.

Preparations for the Registrar's replacement have followed a more routine process. Updates and revisions were made to the position description and core competencies were modernized to reflect current needs. The Public Service Commission, as the recruiter for executive level positions, has assumed responsibility for the staffing of the position in accordance with government hiring practices. The process has commenced with the intent of having the new Registrar on board before the departure of the incumbent by April 2004. In addition, succession planning to replace the three employees planning to retire over the next three years are in place. We are confident that existing employees are fully capable of filling these positions and carrying on the tradition of providing quality service to our clients.

However, the loss of two senior officials within a five-month period will place an additional burden on staff. In 2004–2005 there will be a period of adjustment to the styles and priorities of the new leadership. However, the Tribunal staff is committed to ensuring that the quality of service is not adversely affected by these changes.

## **5. Disability cases**

In the 1980s, the Tribunal dealt with many disability complaints that worked their way through the system to the Supreme Court. Through this exercise, explicit tests were established to ensure equity for those with disabilities. But recent Supreme Court rulings, together with amendments to the CHRA introducing a duty to accommodate, have resulted in some uncertainty about respondents' obligations in meeting the needs of people with disabilities.

In 2002 and 2003, approximately 39 percent of all discrimination cases referred to the Tribunal were based on disability. This trend should continue for the foreseeable future. In these cases, the Tribunal will be asked to apply the new tests as defined by the Supreme Court rulings and the duty to accommodate, introduced in such cases as *Meorin* and *Grismer*. The Tribunal will be expected to establish the ground rules for



accommodating those with disabilities based on the new criteria of “undue hardship.” These tests will vary from respondent to respondent and depending on the disability in question. The task will be daunting, interesting and extremely important to those with various disabilities.



## Section 4 Plans and Priorities by Strategic Outcome

### 4.1 Summary

The Tribunal's priorities are largely dictated by its straightforward and singular mission:

Canadians have equal access to the opportunities that exist in our society through the fair and equitable adjudication of human rights cases that are brought before the Canadian Human Rights Tribunal.

We will therefore continue to do what we do well: provide Canadians with a fair and efficient public hearing process through the adjudication of human rights disputes. Tribunal members will provide well-reasoned decisions and, where appropriate, order suitable remedies for those who have suffered discrimination. The Tribunal's decisions will also provide guidance and direction to employers and service providers on the development of policies and practices that are consistent with respect for human rights.

In addition to its usual business, the Tribunal plans to pursue the goals summarized in the following chart:

Priorities	Associated resources	Type of priority
1. Respond to the results of the survey conducted in 2002 on the quality of services provided to clients	N/A	Previous
2. Review existing performance targets	N/A	Ongoing
3. Complete remaining Modern Comptrollership initiatives	\$30,000	Ongoing
4. Review and consider developing and implementing a communications strategy to fully inform the public about our mandate and purpose	N/A	Ongoing
5. Continue to work, as required, with the Department of Justice on possible amendments to the CHRA in response to the La Forest report	Dependent on mandated requirements	Ongoing
6. Develop new tools to assist unrepresented parties who appear before the Tribunal	\$25,000	New
7. Plan for a smooth transition for the change in senior management	N/A	New

8. Conduct a review on the feasibility and benefits of a new computerized case management system and electronic filing system	\$300,000	New
9. Other — Business as usual	\$3,923,000	

Notes: 1. Priorities listed as N/A under associated resources involve only salary dollars for actual time spent on these activities by existing staff. No incremental costs are involved.  
2. The above priorities could change with the upcoming appointment of new members to the management team.

## 4.2 Details

### 1. Respond to the results of the survey conducted in 2002 on the quality of services provided to clients

This priority from our *2003–2004 Report on Plans and Priorities* has been completed. The feasibility of conducting other surveys in the future will be determined at a later date through consultations with the new management team.

### 2. Review existing performance targets

Planned activities	Results and time lines
Assess adequacy of existing targets, analyse case statistics and service levels, modify procedures and develop new measures if appropriate	New measures confirmed or established by March 2005 that will appropriately assess the timeliness and effectiveness of the hearing process

During past years, the Tribunal established three leading performance targets for ensuring the timely and effective delivery of hearings processes to clients:

- commencing hearings within six months of receiving a case referral
- concluding cases within twelve months of referral
- rendering decisions within four months of the close of the hearing

Statistics compiled for 2003 indicate that we are having difficulties achieving these targets due to: drastic increases in the number of cases referred to us by the Commission; increases in the number of cases with unrepresented parties; and staff shortages.

In 2004–2005, we will be reviewing these targets to determine whether they continue to be adequate to assess our performance within our changing operating environment, particularly as a result of the Commission's procedural changes outlined in Section 3. We

will continue to closely monitor our caseloads and service delivery levels and make any necessary adjustments to our procedures as required. If service levels do decline, the Registry will approach the necessary agencies to obtain additional financial and human resources, including additional members to deal with increased caseloads. The Tribunal has asked the Minister to confirm the appointment of a new Chairperson and to consider more full-time and/or part-time Governor-in-Council appointments.

### 3. Complete remaining Modern Comptrollership initiatives

Planned activities	Results and time lines
Develop a results-based management accountability framework (RMAF), implement the RMAF, implement and monitor the Modern Comptrollership Sustainability Plan	Appropriate performance measures in place by March 2005, sustained modern management practices, sound management of resources and effective decision making in the first year of planning period and ongoing after that

This is the only initiative remaining from our Modern Comptrollership Action Plan (available at [www.chrt-tcdp.gc.ca](http://www.chrt-tcdp.gc.ca)).

In 2004–2005, an outside consultant will be hired to assist us in developing a performance and evaluation framework. We will work with the consultant to develop a more comprehensive logic model and to re-assess our performance indicators and targets. From this information, the consultant will be able to prepare a results-based management accountability framework. This exercise will also help us to determine if our targets are still appropriate, as explained in priority 2.

To ensure that Modern Comptrollership practices continue into the future and become embedded in the culture of the Tribunal, a sustainability plan that has already been developed will be implemented and monitored regularly in the upcoming years.

### 4. Review and consider developing and implementing a communications strategy to fully inform the public about our mandate and purpose

Planned activity	Results and time lines
Distribute information packages	Canadians have an increased understanding of the Tribunal's role and procedures

A number of information packages on the role of the Tribunal have been developed and will be distributed to parties appearing before the Tribunal over the next few years.



**5. Continue to work, as required, with the Department of Justice on possible amendments to the CHRA in response to the La Forest report**

Planned activity	Results and time lines
Develop operational models based on the changes proposed to the Tribunal's structure and role by amendments to the CHRA	More timely access for Canadians to the human rights process and continuity in the provision of services during transition of enactment of CHRA amendments

The Department of Justice has yet to move forward with the introduction of amendments to the CHRA. We have had some very preliminary discussions but no specific timetable has been announced. If and when the new Minister of Justice decides to submit amendments to Parliament on the CHRA, the Tribunal is prepared to work with the department on the development of operational procedures concerning the hearing process.

**6. Develop new tools to assist unrepresented parties who appear before the Tribunal**

Planned activity	Results and time lines
Develop additional how-to documents for the use of unrepresented parties	Additional simplified user information for unrepresented parties by March 2005

The rise in unrepresented parties appearing before the Tribunal has placed an increased burden on staff to explain and provide information on the basics of an administrative law system. Last year we produced a number of how-to documents to assist our clients in understanding the process. These will be distributed shortly and additional documents will be produced as required in 2004–2005.

**7. Plan for a smooth transition**

Planned activities	Results and time lines
Prepare briefing materials, schedule meetings and provide support to new managers	Smooth transition in management and continuity in operations within that year

In early 2004–2005, the Tribunal will have a new Chairperson and Registrar, two positions central to the success of the Tribunal. To prepare for the new management team, each operational manager will assemble a detailed briefing book on his or her own section, outlining the section's role within the organization, budgets and key activities that require senior management knowledge and involvement. The briefing books will be



followed up with individual and group meetings allowing for in-depth discussions on the issues facing the new managers. In addition, the current Registrar will remain with the organization for a short time to provide support, historical perspective and advice to the new management team.

Meetings with outside agencies and departments with whom the Tribunal has regular communications and activities will also be scheduled for our new management team.

#### **8. Conduct a review of a new computerized case management system and electronic filing system**

<b>Planned activities</b>	<b>Results and time lines</b>
Research case management systems and install chosen product and conduct cost-benefit analysis of implementing electronic system of case filing	Case management system installed by March 2005 and analysis of electronic filing system completed by March 2005, with a new electronic filing system installed, if determined feasible, by March 2006

In 2004–2005, the Tribunal will undertake an ambitious project to improve its electronic case management capabilities. With the build-up of cases, our current computerized case management and tracking system has become outdated and inefficient and does not provide the information support needed for sound management. Managers require improved, rapid access to case information to make decisions on case scheduling, disclosure timetables and assignment of cases to members and staff. Numerous electronic case management packages are available on the market and many other government administrative tribunals have computerized case management systems in place. During 2004–2005, the Tribunal will review the various options available and select the product and system that best meets our needs. It is hoped, depending on available resources, that this project will be completed by the end of 2004–2005.

In addition, given the rapid expansion, especially in the legal community, of the ability to transfer documentation electronically, the Tribunal will explore the feasibility and the economic and operational benefits of introducing an electronic filing system. More and more courts and administrative agencies have introduced the time-saving and cost-effective practice of filing documents electronically. As lawyers become more familiar with these systems, they are starting to demand similar service from boards and tribunals. Within a few years, all government boards and tribunals will be required to have such a system. Our Tribunal will work with other federal institutions that have such systems to learn from their experiences and to minimize the cost of introducing a new system. This project should be completed by March 2006.

We will integrate whatever electronic systems we introduce with the normal filing of hard-copy documents to ensure that those parties who do not have the technical capability to file documents electronically will receive an equal level of service from the Tribunal.

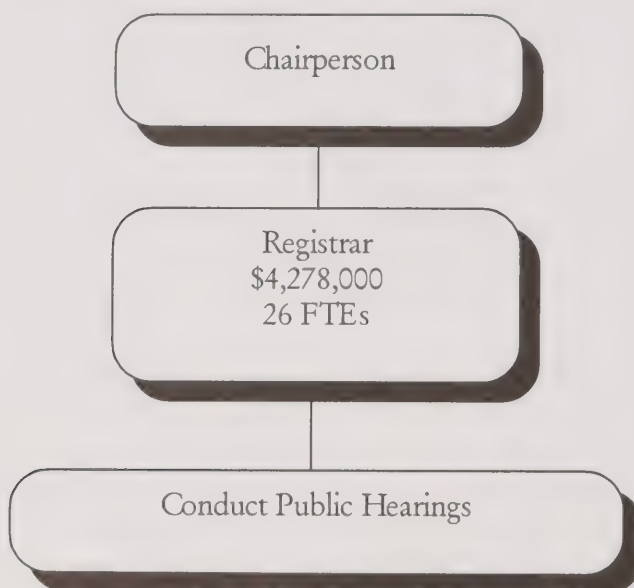
## Section 5      Organization

### 5.1    Organization and Accountability

The Canadian Human Rights Tribunal consists of two sections: the members of the Tribunal (the adjudicators) and the Registry. The Tribunal currently consists of 11 members appointed by the Governor in Council: the Chairperson and Vice-Chairperson, who by statute must be full-time members, two additional full-time members; and seven part-time members. Members' backgrounds vary, but most have legal training and all must have experience, expertise, interest in and sensitivity to human rights issues. The Registry provides full administrative support services to the members and is responsible for planning and organizing the hearing process.

The Registry's activities are entirely separate from the adjudication process. The Registry is accountable for the resources allocated by Parliament. It plans and arranges hearings, acts as a liaison between the parties and members, and gives members the administrative support they need to carry out their duties. It must provide high-quality, effective services to the Canadian public. The members and Registry are supported by the Corporate, Finance, Information Technology and Communications sections.

**Figure 5.1: Accountability Chart**



## 5.2 Planned Spending

(\$ millions)	Forecast Spending 2003–2004*	<b>Planned Spending 2004–2005</b>	Planned Spending 2005–2006	Planned Spending 2006–2007
Budgetary Main Estimates (gross)	4.2	<b>4.3</b>	4.3	4.3
Non-budgetary Main Estimates (gross)	—	—	—	—
Less: Respendable Revenue	—	—	—	—
Total Main Estimates	4.2	<b>4.3</b>	4.3	4.3
Adjustments:				
Pay Equity Cases	0.8	—	—	—
Operating Budget Carryforward	0.2	—	—	—
Total Adjustments	1.0	—	—	—
Net Planned Spending	5.2	<b>4.3</b>	4.3	4.3
Less: Non-respendable Revenue	—	—	—	—
Plus: Cost of services received without charge	0.7	<b>0.7</b>	0.7	0.7
Net Cost of Program	5.9	<b>5.0</b>	5.0	5.0
Full-time Equivalents	26	<b>26</b>	26	26

\* The decrease in planned spending from 2003–2004 to 2004–2005 and beyond is attributable to the fact that planned spending has not yet been approved for pay equity cases.



## Section 6 Annexes

### 6.1 Financial Information

Table 6.1: Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$ millions)	Total
Net Planned Spending (Gross Budgetary and Non-budgetary Main Estimates plus Adjustments)	4.3
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	0.6
Contributions covering employees' share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat	0.1
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	—
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	—
	0.7
<i>Less: Non-respendable revenue</i>	—
<b>2004–2005 Net Cost of Program</b>	<b>5.0</b>

Calculations: Insurance Plans — 8% of \$1,780,000 = \$142,400

### 6.2 Other Information

#### Contacts for Further Information and Web Site

Registrar  
Canadian Human Rights Tribunal  
160 Elgin Street  
11<sup>th</sup> Floor  
Ottawa, Ontario  
K1A 1J4

Tel: (613) 995-1707

Fax: (613) 995-3484

e-mail: [registrar@chrt-tcdp.gc.ca](mailto:registrar@chrt-tcdp.gc.ca)

Web site: [www.chrt-tcdp.gc.ca](http://www.chrt-tcdp.gc.ca)

## **Legislation and Associated Regulations Administered**

The Minister of Justice is responsible to Parliament for the following Act:  
*Canadian Human Rights Act* (R.S. 1985, c. H-6, as amended)

The Minister of Labour is responsible to Parliament for the following Act:  
*Employment Equity Act* (S.C. 1995, c. 44, as amended)

## **Statutory Annual Reports and Other Tribunal Reports**

The following documents can be found on the Tribunal's Web site:

*Annual Report* (2002)

*Modern Comptrollership Capacity Assessment Final Report June 2002*

*Report on Plans and Priorities* (2003–2004 Estimates)

*Rules of Procedure*







## Lois et règlements connexes appliqués

Le ministre de la Justice est responsable devant le Parlement de l'application de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (L.R. 1985, ch. H-6 – version modifiée)

Le ministre du Travail est responsable devant le Parlement de l'application de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.R. 1995, ch. 44 – version modifiée)

## Rapports statutaires annuels et autres rapports du Tribunal

Les documents suivants peuvent être consultés sur le site Web du Tribunal :

*Évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne, Rapport final, juin 2002*  
*Rapport annuel (2002)*  
*Rapport sur les plans et les priorités (Budget des dépenses 2003-2004)*  
*Règles de procédures du Tribunal*

Section 6    Annexes

6.1 Renseignements financiers

Tableau 6.1 : Coût du programme pour l'année budgétaire

(en millions de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues (budgétaires et non budgétaires brutes du Budget principal des dépenses plus rajustements)		4,3
<i>Plus : Services obtenus à titre gracieux</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	0,6	
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor	0,1	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	—	
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	—	
	0,7	
<i>Moins : Recettes non disponibles</i>		—
<b>Coût net du programme pour 2004-2005</b>		<b>5,0</b>

Calculs : Régimes d'assurance – 8,0 p. 100 de 1 780 000 \$ = 142 400 \$

6.2    Autres renseignements

Personnes-ressources et site Web

Registraire  
Tribunal canadien des droits de la personne  
160, rue Elgin  
11<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario)  
K1A 1J4

Téléphone : (613) 995-1707  
Télécopieur : (613) 995-3484

Courrier électronique : [registrar@cht-tcdp.gc.ca](mailto:registrar@cht-tcdp.gc.ca)  
Site Web : [www.cht-tcdp.gc.ca](http://www.cht-tcdp.gc.ca)

## 5.2 Dépenses prévues

(en millions de dollars)				
Prévisions de dépenses 2003-2004*	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	
Budgétaires du Budget principal des dépenses (brutes)	4,2	4,3	4,3	
Non budgétaires du Budget principal des dépenses (brutes)	—	—	—	
Moins : Recettes disponibles (brutes)	—	—	—	
Total du Budget principal des dépenses	4,2	4,3	4,3	
Rajustements: Tribunaux d'équité salariale	0,8	—	—	
Report de fonds du budget de fonctionnement	0,2	—	—	
Rajustements total	1,0	—	—	
Dépenses nettes prévues	5,2	4,3	4,3	
Moins : Recettes non disponibles	—	—	—	
Plus : Coût des services obtenus à titre gracieux	0,7	0,7	0,7	
Coût net du programme	5,9	5,0	5,0	
Equivalents temps plein	26	26	26	

\* La diminution des dépenses prévues entre 2003-2004 et 2004-2005 et les exercices suivants s'explique par le fait que les dépenses prévues pour les affaires de parité salariale n'ont pas encore été approuvées.

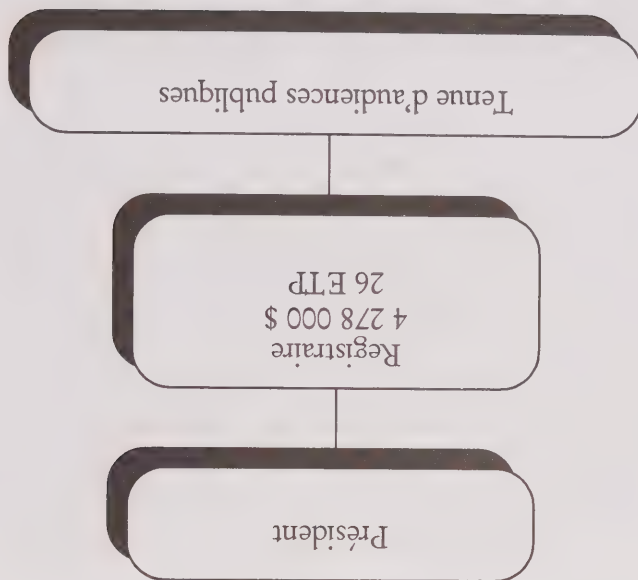
## Section 5 Organisation

### 5.1 Organisation et responsabilité

Le Tribunal canadien des droits de la personne comprend les membres du Tribunal (les arbitres) et le Greffe. À l'heure actuelle, le Tribunal compte 11 membres nommés par le gouverneur en conseil : le président et le vice-président qui, selon la Loi, doivent être des membres à temps plein, deux autres membres à temps plein et sept membres à temps partiel. La formation des membres est diversifiée, mais la plupart ont une formation juridique et tous ont une expérience et des compétences dans le domaine des droits de la personne, y sont sensibilisés et portent un intérêt marqué à ce domaine. Le Greffe fournit un soutien administratif complet aux membres et veille à la planification et à l'organisation du processus d'audience.

Les activités du Greffe sont entièrement dissociées du processus judiciaire. Le Greffe a des comptes à rendre au sujet des ressources attribuées par le Parlement. Il doit planifier et organiser les audiences, agir comme agent de liaison entre les parties et les membres, et fournir aux membres le soutien administratif dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches. Il doit offrir des services efficaces et de haute qualité aux Canadiens. Les membres et le Greffe sont secondés par les diverses sections : Gestion intégrée, Finances, Technologie de l'information et Communications.

Figure 5.1 : Chaîne de responsabilité





8. Mener une étude sur la faisabilité d'un nouveau système informatisé de gestion des cas et d'un nouveau système d'archivage électronique

Activités prévues	Résultats et échéances
Faire des recherches sur les systèmes de gestion des cas, installer le produit choisi et réaliser une analyse coûts-avantages de l'implantation d'un système d'archivage électronique.	Installation du système de gestion des cas et analyse de l'implantation d'un système d'archivage électronique avant mars 2005, et installation du nouveau système d'archivage électronique avant mars 2006, si possible.

En 2004-2005, le Tribunal entreprendra un ambitieux projet visant à améliorer ses moyens électroniques de gestion des cas. Vu l'augmentation du nombre de cas, notre système informatisé de gestion et de suivi des cas est désuet et inefficace et ne fournit pas le soutien à l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées. Les gestionnaires doivent jouir d'un accès amélioré et plus rapide à l'information sur les cas afin de prendre des décisions au sujet de leur inscription au rôle, des délais de divulgation et de la répartition des cas entre les membres et les employés. Il existe sur le marché de nombreux logiciels de gestion des cas, et beaucoup d'autres tribunaux administratifs se sont dotés de systèmes automatisés de gestion des cas. En 2004-2005, le Tribunal examinera les diverses options possibles et sélectionnera le produit et le système qui répondront le mieux à ses besoins. Le Tribunal espère pouvoir, en fonction des ressources disponibles, mener ce projet à terme avant la fin de 2004-2005.

En outre, compte tenu de l'expansion rapide, particulièrement dans le milieu juridique, de la capacité de transmettre de la documentation par voie électronique, le Tribunal examinera la faisabilité et les avantages économiques et opérationnels de l'implantation d'un système d'archivage électronique. De plus en plus de tribunaux et d'organismes administratifs disposent d'un système d'archivage électronique qui leur fait économiser temps et argent. Au fur et à mesure qu'ils se familiarisent avec ces systèmes, les avocats commencent à demander aux commissions et aux tribunaux de leur offrir le même genre de service. Toutes les commissions gouvernementales et tous les tribunaux devront d'ici quelques années disposer d'un tel système. Le TCDP communiquera avec d'autres entités fédérales qui possèdent ce type de système afin de s'enquérir de leur expérience et de réduire au minimum les coûts d'implantation du nouveau système. Ce projet devrait être réalisé avant mars 2006.

Nous assurerons l'intégration des systèmes électroniques que nous mettrons en place avec l'archivage normal des documents sur papier afin que le Tribunal puisse traiter sur le même pied que les autres les parties qui n'ont pas les moyens techniques de déposer des documents par voie électronique.

6. Mettre au point de nouveaux outils pour aider les parties non représentées qui comparaissent devant le Tribunal

Activité prévue	Elaborer de nouveaux guides à l'intention des parties qui ne sont pas représentées.
Résultats et échéances	Elaboration, avant mars 2005, d'une documentation simplifiée à l'intention des parties non représentées.

L'accroissement du nombre de parties non représentées qui comparaissent devant le Tribunal a imposé un fardeau supplémentaire au personnel, qui doit leur fournir des renseignements et leur expliquer les rouages d'un système de droit administratif. L'an dernier, nous avons produit un certain nombre de guides pour aider nos clients à comprendre le processus. Ces guides seront diffusés sous peu, et le Tribunal produira, au besoin, d'autres documents en 2004-2005.

7. Planifier une transition en douceur par suite des changements au sein de la haute direction

Activités prévues	Préparer des cahiers de brefs, organiser des réunions et fournir un soutien aux nouveaux dirigeants.
Résultats et échéances	Transition sans heurt sur le plan de la gestion et de la continuité des opérations au cours de l'année.

Au début de 2004-2005, le Tribunal aura un nouveau président et un nouveau registraire. Les titulaires de ces postes jouent un rôle de premier plan dans le succès du Tribunal. Afin de préparer les nouveaux dirigeants à remplir leurs fonctions, chaque cadre opérationnel élaborera au sujet de sa propre section un cahier de brefs détaillé décrivant son rôle au sein de l'organisation, ses budgets et les principales activités que les hauts dirigeants doivent connaître ou qui exigent leur intervention. La préparation des cahiers de brefs donnera lieu à des séances individuelles et de groupe où l'on examinera en profondeur les défis qui attendent les nouveaux dirigeants. En outre, le registraire actuel demeurera au sein de l'organisation pendant un certain temps afin de fournir à la nouvelle équipe de direction un soutien, une perspective historique et des conseils.

Enfin, on organisera à l'intention des nouveaux dirigeants des rencontres avec les organismes externes et les ministères avec lesquels le Tribunal communique régulièrement dans le cadre de ses activités.

**4. Examiner la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de communication pour mieux informer le public de notre mandat et de notre raison d'être**

Activité prévue	Résultats et échéances
Distribuer des pochettes d'information.	Meilleure compréhension par les Canadiens du rôle et des procédures du Tribunal.

Un certain nombre de pochettes d'information sur le rôle du Tribunal ont été produites. Elles seront distribuées aux parties qui comparaitront devant le Tribunal au cours des prochaines années.

**5. Continuer, au besoin, à travailler avec le ministère de la Justice à l'élaboration de projets de modifications à la LCDP en réponse au rapport La Forest**

Activité prévue	Résultats et échéances
Elaborer des modèles opérationnels en fonction des changements qu'il est proposé d'apporter à la structure et au rôle du Tribunal conformément aux modifications à la LCDP.	Accès plus rapide des Canadiens au processus de règlement des plaintes en matière de droits de la personne et continuité dans la prestation des services durant la transition liée à la promulgation des modifications à la LCDP.

Le ministère de la Justice n'a pas encore déposé les modifications à la LCDP. Nous avons eu des discussions très préliminaires, mais aucun calendrier spécifique n'a été déterminé. Le Tribunal est prêt à travailler avec le ministère à l'élaboration des formalités opérationnelles du processus d'audience lorsque le nouveau ministre de la Justice décidera de présenter au Parlement les modifications à la LCDP.



Selon les statistiques compilées pour 2003, le Tribunal éprouve des difficultés à atteindre ces cibles en raison de l'énorme augmentation du nombre de plaintes renvoyées par la Commission, du nombre de parties non représentées et du manque de personnel.

En 2004-2005, nous réviserons ces cibles afin de déterminer si elles sont encore pertinentes pour évaluer notre rendement dans notre contexte opérationnel changeant, particulièrement par suite de la révision des méthodes de la Commission dont nous avons fait état à la section 3. Nous continuerons d'exercer une surveillance étroite sur le nombre de cas et les niveaux de service et à adapter nos méthodes, au besoin. Si les niveaux de service se dégradent, le Greffe communiquera avec les organismes compétents en vue d'obtenir des ressources humaines et financières supplémentaires, y compris la nomination d'autres membres pour faire face à l'augmentation du nombre de cas. Le Tribunal a prié le ministre de confirmer la nomination d'un nouveau président et de songer à accroître le nombre de membres à temps plein ou partiel nommés par le gouverneur en conseil.

### 3. Mener à terme les initiatives qui restent en ce qui concerne la fonction de contrôleur moderne

Activités prévues	Résultats et échéances
Elaborer un cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRAR), le mettre en application et mettre en œuvre et surveiller le plan de viabilité de la fonction de contrôleur moderne.	Mise en place de mesures de rendement appropriées avant mars 2005, maintien de pratiques de gestion modernes, gestion judicieuse des ressources et prise de décisions efficace la première année de la période de planification et par la suite.

Il s'agit de la dernière initiative de notre *Plan d'action en vue d'une fonction de contrôleur moderne* (voir notre site Web à l'adresse [www.chrt-tcdp.gc.ca](http://www.chrt-tcdp.gc.ca)).

En 2004-2005, le Tribunal retiendra les services d'un consultant externes pour l'aider à élaborer un cadre de rendement et d'évaluation. De concert avec ce consultant, nous nous efforcerons d'élaborer un cadre logique plus vaste et de réévaluer nos indicateurs et nos cibles de rendement. À partir de cette information, le consultant sera en mesure d'élaborer un cadre de gestion et de responsabilisation axées sur les résultats. Cet exercice nous permettra également de déterminer si nos cibles demeurent pertinentes, tel qu'expliqué dans la description du deuxième objectif prioritaire.

Afin d'assurer le maintien des pratiques de modernisation de la fonction de contrôleur et de faire en sorte que la culture du Tribunal soit empreinte de ces pratiques, le TCDP mettra en œuvre un plan de viabilité qui a déjà été établi et exercera sur ce plan une surveillance soutenue au cours des prochaines années.



- commencer l'audience dans les six mois suivant le renvoi de la plainte;
- terminer l'audience dans les 12 mois suivant le renvoi;
- rendre la décision dans les quatre mois suivant la fin de l'audience.

Au cours des dernières années, le Tribunal avait établi trois principales cibles de rendement en ce qui a trait à la rapidité d'exécution et à l'efficacité du processus d'audience :

Activités prévues	Évaluer la pertinence des cibles actuelles, analyser les statistiques sur le volume des cas et les niveaux de service, modifier les méthodes et établir de nouvelles mesures, s'il y a lieu.
Résultats et échéances	Confirmation ou établissement, avant mars 2005, de nouvelles mesures permettant de bien évaluer si les audiences se tiennent rapidement et sont efficaces.

2. Réviser les cibles de rendement actuelles

Cette tâche prioritaire décrite dans notre *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* a été accomplie. On examinera à une date ultérieure, à la faveur de consultations auprès de la nouvelle équipe de direction, la faisabilité de mener d'autres sondages.

1. Donner suite aux résultats du sondage mené en 2002 sur la qualité des services offerts aux clients

4.2 Détails

Notes : 1. Les objectifs prioritaires en regard desquels figure la mention s. o. – dans la colonne des ressources connexes – n'impliquent que des dépenses salariales pour le temps consacré à ces activités par le personnel en place. Ils ne supposent pas de coûts supplémentaires.		
2. Les priorités mentionnées ci-dessus pourraient changer par suite de la nomination imminente des nouveaux membres au sein de l'équipe de direction.		
9. Autres – Fonctions habituelles.	3 923 000 \$	
8. Mener une étude sur la faisabilité et les avantages d'un nouveau système informatisé de gestion des cas et d'un nouveau système d'archivage électronique.	300 000 \$	Nouvelle
7. Planifier une transition en douceur par suite des changements au sein de la haute direction.	s. o.	Nouvelle
6. Mettre au point de nouveaux outils pour aider les parties non représentées qui comparaissent devant le Tribunal.	25 000 \$	Nouvelle

## Section 4 Plans et priorités par résultat stratégique

### 4.1 Résumé

Les priorités du Tribunal sont en grande partie dictées par sa mission, qui est très claire :

Que les Canadiennes et les Canadiens bénéficient d'un accès équitable aux possibilités qui existent au sein de notre société grâce au traitement équitable et juste des causes relatives aux droits de la personne renvoyées devant le Tribunal canadien des droits de la personne.

Nous continuerons donc de bien faire ce que nous faisons : offrir aux Canadiens un processus d'audience publique juste et équitable en vue de l'arbitrage des différends en matière de droits de la personne. Les membres du Tribunal rendront des décisions éclairées et, le cas échéant, imposeront des mesures de redressement appropriées au profit des victimes de discrimination. Les décisions du Tribunal fourniront également des orientations aux employeurs et aux fournisseurs de services en vue de l'élaboration de politiques et de pratiques respectueuses des droits de la personne.

Tout en s'acquittant de ses fonctions habituelles, le Tribunal entend poursuivre les objectifs prioritaires énoncés dans le tableau suivant :

Objectifs prioritaires			Ressources connexes	Type de priorité
1. Donner suite aux résultats du sondage mené en 2002 sur la qualité des services offerts aux clients.	s. o.	Antérieure		
2. Réviser les cibles de rendement actuelles.	s. o.	En cours		
3. Mener à terme les initiatives qui restent en ce qui concerne la fonction de contrôleur moderne.	30 000 \$	En cours		
4. Examiner la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de communication pour mieux informer le public de notre mandat et de notre raison d'être.	s. o.	En cours		
5. Continuer, au besoin, à travailler avec le ministère de la Justice à l'élaboration de projets de modifications à la LCDP en réponse au rapport La Forest.	Selon les exigences autorisées	En cours		

années est enclenché. Nous avons bon espoir que les employés actuels seront tout à fait capables d'occuper ces postes et d'offrir un service de qualité à nos clients.

Toutefois, la perte de deux hauts dirigeants en l'espace de cinq mois imposera un fardeau supplémentaire au personnel. En 2004-2005, il y aura une période d'adaptation au style et aux priorités des nouveaux dirigeants. Par ailleurs, le personnel du Tribunal est résolu à faire en sorte que ces changements n'aient pas d'effets néfastes sur la qualité du service.

## **5. Plaintes de discrimination fondée sur la déficience**

Dans les années 1980, le Tribunal a instruit de nombreuses plaintes de discrimination fondée sur la déficience qui se sont rendues jusqu'à la Cour suprême. Grâce à ces renvois, des critères précis ont été élaborés pour assurer un traitement équitable aux personnes présentant une déficience. Cependant, de récents arrêts de la Cour suprême et les modifications à la LCDP instituant l'obligation d'adaptation ont créé une certaine incertitude quant à la nécessité pour l'intimé de répondre aux besoins des personnes ayant une déficience.

En 2002 et en 2003, environ 39 p. 100 des plaintes de discrimination renvoyées au Tribunal étaient fondées sur la déficience. Cette tendance devrait persister dans l'avenir prévisible. Dans ces instances, le Tribunal sera prié d'appliquer les nouveaux critères définis dans les arrêts de la Cour suprême à la lueur de l'obligation d'adaptation instituée par des arrêts tels que *Meorin* et *Grismer*. On s'attendra à ce que le Tribunal établisse les règles de base régissant l'obligation d'adaptation en fonction des nouveaux critères relatifs à la contrainte excessive. Ces critères varieront d'un intimé à l'autre et selon le type de déficience. Le défi sera de taille, intéressant et extrêmement important pour les personnes ayant une déficience.



Le Tribunal canadien des droits de la personne est un organisme de très petite taille qui ne compte que 26 employés à temps plein, dont quatre membres à temps plein. Le Tribunal a la réputation de conserver ses employés en raison de l'importance qu'il attache à certaines valeurs (équité, égalité et respect). Six employés (25 p. 100 de l'effectif actuel) possèdent plus de 15 années d'expérience dans le traitement à l'échelon fédéral des plaintes en matière de droits de la personne; trois d'entre eux ont plus de 25 années d'expérience. La présidente et le vice-président avaient d'abord été nommés à titre de membre à temps partiel il y a une quinzaine d'années. Cette stabilité à long terme nous a permis d'offrir aux Canadiens un niveau de service très élevé et respecté.

qualité à ses clients.

En 2004-2005, le Tribunal continuera de prendre les mesures nécessaires pour s'adapter aux nouvelles façons de procéder de la Commission et continuer d'offrir un service de



Toutefois, cela n'a pas encore été fait. Le Tribunal demeure prêt à mettre en place un nouveau système dès que les modifications auront été présentées puis approuvées par le Parlement. Il s'agit pour le Tribunal d'une époque intéressante qui pose des défis stimulants. Nous n'avons aucune emprise sur le résultat. Le ministre, par l'intermédiaire du Parlement, décidera de notre sort. Nous sommes impatients de nous attaquer aux défis que l'on nous réserve. Nous nous sommes livrés à certaines évaluations préliminaires et à une certaine planification opérationnelle en fonction de divers scénarios et nous avons bon espoir d'être en mesure de faire face à toute éventualité.

### 3. Nouveau rôle de la CCDP dans les comparutions devant le Tribunal

#### Nouvelles façons de procéder de la Commission canadienne des droits de la personne

Face au nombre croissant de cas et compte tenu de ses ressources limitées, la CCDP a apporté de nombreux changements sur le plan de la gestion des cas renvoyés au Tribunal. Par suite de ces changements, le Tribunal a dû réviser lui aussi ses méthodes de gestion. Un bref résumé des nouvelles façons de faire de la CCDP est présenté ci-après.

Au début de 2003, la Commission nous a informés qu'elle participerait pleinement à seulement 20 à 25 instances par année. Les plaignants seront donc privés du soutien de la Commission dans une certaine de cas et il leur incombera de présenter eux-mêmes leur preuve et leurs arguments juridiques. De façon générale, il est plus difficile pour une partie non représentée que pour un avocat de la CCDP de présenter la preuve et l'argumentation. La Commission a aussi indiqué au printemps 2003 qu'un avocat sera affecté à chaque audience mais que, si la CCDP ne participe pas pleinement à l'instance, son rôle se limitera à la présentation, à l'ouverture de l'instance, d'un bref exposé de l'état du droit et de sa compréhension des faits.

En septembre, la Commission a institué une nouvelle procédure en vertu de laquelle un délai de 60 jours est d'abord accordé en vue du règlement, grâce au processus de consultation de la Commission, de toute plainte renvoyée au Tribunal. Si la plainte n'est pas réglée dans ce délai, le dossier est transmis au Tribunal en vue de l'instruction de la plainte. Si la plainte est réglée par voie de conciliation, le Tribunal en est informé.

En novembre, le ministère de la Justice, à titre de représentant légal des ministères gouvernementaux, a remis en question le nouveau rôle restreint de la Commission au stade de l'audience devant le Tribunal, et particulièrement l'idée de ne présenter qu'un exposé préliminaire et de se retirer ensuite du processus. Dans une décision écrite, le Tribunal a fait sien l'argument du ministère de la Justice et indiqué que la Commission ne pourrait plus procéder ainsi. Les effets de cette décision sur le degré de participation de la Commission au processus d'audience restent à voir.

Par suite de la récente décision de la Commission de ne pas participer pleinement à toutes les audiences du Tribunal, le nombre de parties non représentées qui comparaissent devant le Tribunal a atteint un niveau sans précédent. Aussi avons-nous révisé un grand nombre de nos documents afin d'aider ces parties à comprendre notre jargon et notre fonctionnement. Le Tribunal tente de simplifier sa procédure et prépare actuellement un certain nombre de guides visant à expliquer en langage clair et simple son mode de fonctionnement. Ces nouveaux documents seront distribués aux parties dès le début de 2004. En 2004-2005, le Tribunal poursuivra ses efforts en vue d'aider les parties non représentées.

En outre, les membres tiennent plus de conférences préparatoires afin de répondre aux questions de procédure et de fournir des directives aux parties. Nous prévoyons de recourir davantage à la vidéoconférence en 2004-2005 afin de mieux répondre aux besoins des clients.

## 2. Modifications à la LCDP

### Rapport du Comité de révision de la Loi canadienne sur les droits de la personne intitulé *La promotion de l'égalité : Une nouvelle vision*

En 2000, le Comité de révision de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* a recommandé des changements radicaux dans la façon dont le gouvernement fédéral fait respecter les droits de la personne. Le Comité de révision a recommandé un nouveau processus de règlement des différends en matière de droits de la personne qui vise à « mettre fin au monopole de la Commission en matière de traitement des plaintes ». Présidé par l'honorable Gérard La Forest, ancien juge de la Cour suprême du Canada, le Comité de révision a proposé que l'on mette à la disposition des plaignants un mécanisme d'aide juridique qui leur permettrait de porter leur plainte directement à l'attention du Tribunal. Afin d'illustrer les effets possibles du modèle La Forest, précisons que jusqu'à 1 000 nouvelles plaintes pourraient être renvoyées chaque année au Tribunal, comparativement à 130 en 2003. Il est recommandé dans le rapport que la Commission cesse de faire enquête sur les plaintes et que la présélection des plaignants et l'étape de l'enquête soient confiées au Tribunal. Au dire du Comité de révision, ces changements élimineraient la possibilité de « conflits institutionnels entre les rôles de décideur et de défenseur de la Commission ».

Des changements de cette envergure transformeraient radicalement la structure et le fonctionnement du Tribunal. Non seulement l'augmentation du nombre de dossiers nécessiterait la nomination d'un plus grand nombre de membres, mais le Tribunal serait également contraint d'accroître sa capacité de recherche et d'administration. En outre, il lui faudrait mettre au point de nouvelles méthodes de fonctionnement, y compris un nouveau système de gestion des dossiers. Beaucoup de travail a été fait au cours des trois dernières années en vue de la mise en œuvre éventuelle des recommandations du Comité de révision. En mai 2002, le ministre de la Justice a dit qu'il envisageait de présenter des modifications à la Loi à l'automne 2002.

# 1. Nombre de plaintes à instruire

Le nombre d'affaires renvoyées au Tribunal a considérablement augmenté au cours de l'année écoulée; en fait, on a dénombré 130 nouveaux renvois en 2003, soit une hausse fararaineuse par rapport à la moyenne de 25 enregistrée durant la période allant de 1996 à 1999. En réaction à cette situation, nous avons recruté de nouveaux employés (temporaires) et révisé en profondeur nos principes et méthodes de fonctionnement afin d'être en mesure de continuer de traiter les plaintes. Cependant, compte tenu de l'augmentation extraordinaire du nombre de cas renvoyés au Tribunal au cours des neuf premiers mois de 2003, nous n'avons pas été en mesure de traiter les plaintes dans les délais habituels. Bien que les retards n'aient rien de dramatique, toute détérioration du service offert est inacceptable. Nous suivons de très près l'évolution du nombre de cas afin de déterminer si la tendance observée se maintiendra en 2004-2005 et de faire en sorte que la qualité de nos services n'en souffre pas. Afin de résoudre ce problème, le Tribunal a fait une analyse détaillée de ce qu'il peut faire dans les limites de son budget actuel, exercice qui l'a amené à procéder aux réformes administratives décrites dans les sections 2 et 3. Le Tribunal aura probablement besoin de ressources supplémentaires en 2004-2005, période au cours de laquelle un rapport détaillé sera présenté aux autorités gouvernementales responsables du financement.

Nous croyons comprendre que l'augmentation des renvois est attribuable à deux principaux facteurs : d'une part, la Commission reçoit beaucoup plus de plaintes que jamais auparavant et, d'autre part, elle a adopté de nouvelles mesures afin de faire du rattrapage et de pouvoir examiner un plus grand nombre de dossiers au cours de ses réunions mensuelles.

Compte tenu des projections de la Commission, le Tribunal prévoit que le nombre de renvois en 2004 sera égal ou supérieur à celui qui a été enregistré en 2003. Le tableau 3.1 indique le nombre de renvois effectués par la Commission depuis 1996.

Tableau 3.1 : Nombre de tribunaux constitués entre 1996 et 2006

Projections		Année	1996	1997	1998	1999	Moyenne, de 1996 à 1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre de renvois		15	23	22	37	25	73	87	55	130	130	130	135	140

1. Ces chiffres comprennent les affaires de parité salariale.
2. Le nombre de plaintes dont est saisi le Tribunal canadien des droits de la personne dépend entièrement du nombre de renvois effectués par la Commission canadienne des droits de la personne. De façon générale, le nombre de renvois n'a cessé d'augmenter depuis 1996. Il est prévu que le nombre de renvois en 2004-2005 (plaintes en matière de droits de la personne et plaintes de parité salariale) sera équivalent au nombre de ceux signalés en 2003, soit une hausse de près de 900 p. 100 par rapport à 1996.



### Arrêt de la Cour suprême du Canada concernant l'impartialité institutionnelle du Tribunal

Dans les années 1990, Bell Canada, l'intimée dans des affaires de discrimination salariale, a mis en doute l'impartialité du Tribunal et soulevé d'autres préoccupations institutionnelles dans une requête présentée à la Cour fédérale. Le Parlement a modifié la LCDP après que la Section de première instance eut rendu en 1998 un arrêt donnant raison à Bell Canada et mettant fin à l'instruction des plaintes en matière de discrimination salariale. Les modifications apportées ont eu pour effet d'atténuer considérablement les liens entre la Commission et le Tribunal. Néanmoins, Bell a déposé une nouvelle requête et la Section de première instance a conclu en 2000 que le Tribunal, malgré les modifications législatives apportées, n'était pas encore suffisamment indépendant pour assurer une audience impartiale. Toutefois, la Cour d'appel fédérale a renversé cette décision en 2001, confirmant le caractère équitable du régime législatif actuel.

Bell a été autorisée à interjeter appel devant la Cour suprême du Canada. Le 26 juin 2003, la Cour a rendu sa décision dans *Bell Canada c. Association canadienne des employés du téléphone* 2003 CSC 36.

Devant la Cour suprême, Bell a contesté l'indépendance et l'impartialité institutionnelles du Tribunal en s'appuyant sur deux motifs : le pouvoir de la CCDP d'adopter des directives obligatoires en ce qui concerne l'interprétation de la LCDP par le Tribunal pour une catégorie de cas donnée; et le pouvoir du président de proroger le mandat d'un membre pour lui permettre de terminer une affaire dont il est saisi. La Cour a rejeté tous les arguments.

L'arrêt de la Cour suprême marque la fin d'une longue période d'incertitude pour le Tribunal. Il est désormais évident non seulement que le pouvoir actuel de la CCDP de donner des directives est acceptable du point de vue de l'équité, mais aussi que la Loi établit généralement un juste équilibre entre la promotion des objectifs stratégiques et les droits des parties en cause d'être jugées par un organisme décisionnaire indépendant et impartial.

### 3.3 Principaux défis et risques

En 2004-2005, les principaux défis du Tribunal seront les suivants :

1. le nombre de plaintes à instruire;
2. les modifications à la LCDP;
3. le nouveau rôle de la CCDP dans les comparutions devant le Tribunal;
4. les changements au sein de la direction du Tribunal;
5. les plaintes de discrimination fondées sur la déficience.



## Section 3 Survol de la planification et plan stratégique

### 3.1 Financement

Le Tribunal est financé grâce aux crédits parlementaires annuels qui sont accordés pour les dépenses de programme (dépenses liées aux audiences et dépenses d'administration et de fonctionnement). Les niveaux de référence principaux ne sont habituellement pas suffisants pour couvrir les coûts liés au règlement des différends en matière de parité salariale; il faut demander chaque année un financement supplémentaire pour ces affaires par l'intermédiaire du budget des dépenses supplémentaires, en fonction des dépenses prévues.

### 3.2 Quoi de neuf?

#### Affaires de parité salariale

Aucune nouvelle plainte de parité salariale n'a été renvoyée au Tribunal en vertu de l'article 11 de la Loi depuis 1997.

En 2003, le Tribunal a poursuivi ses audiences dans une des deux affaires de parité salariale; dans l'autre cas, il les a terminées.

*Association canadienne des employés du téléphone (ACET) et autres c. Bell Canada*  
Le Tribunal a consacré à cette affaire 37 jours d'audience en 2003, ce qui porte le total à 166 depuis le début de l'instance en 1998. Un fait digne de mention s'est produit dans cette affaire en octobre 2002, lorsque l'ACET a retiré sa plainte contre Bell Canada. Les plaintes du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier et de Femmes-Action ont toutefois été maintenues. Le 26 juin 2003, la Cour suprême a rejeté l'appel de Bell Canada concernant l'indépendance et l'impartialité du Tribunal, ce qui a permis la reprise des audiences. On prévoit que les audiences se poursuivront pendant encore au moins deux ans.

*Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) c. Postes Canada*  
Amorcée il y a près de dix ans, cette instance est la plus longue dans les annales du Tribunal. On compte jusqu'à maintenant 414 jours d'audience. En 2003, le Tribunal a consacré à cette affaire 14 jours d'audience au cours desquels toutes les parties ont terminé la présentation de leur preuve. Les parties ont présenté leur plaidoyer écrit final au début de 2003 et leurs conclusions finales, au printemps et au début de l'été. La décision finale pourrait être rendue avant la fin de 2004.

Le Tribunal n'instruit que les plaintes qui lui sont renvoyées par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), habituellement après que cette dernière a mené une enquête approfondie. La Commission règle la plupart des différends sans l'intervention du Tribunal. En règle générale, les renvois au Tribunal comportent des points de droit complexes, soulèvent de nouvelles questions liées aux droits de la personne ou à des aspects inexplorés de la discrimination, ou concernent des plaintes à multiples facettes qui doivent être entendues sous serment, surtout dans les cas où la preuve est contradictoire et où les questions de crédibilité revêtent une importance cruciale.

Le Tribunal n'a pas pour rôle de défendre la LCDP – ce rôle incombe à la Commission. Le mandat que lui confère la Loi consiste à appliquer cette dernière en se fondant sur les preuves présentées et sur la jurisprudence. Si les allégations ne sont pas corroborées par des éléments de preuve, le Tribunal doit rejeter la plainte.

## 2.2 Rôle du Tribunal

Le Tribunal canadien des droits de la personne est un organisme quasi judiciaire créé par le Parlement pour instruire les plaintes de discrimination et déterminer si certaines pratiques contreviennent à la LCDP. Il est le seul organisme habilité à décider légalement s'il y a eu acte discriminatoire aux termes de la Loi.

Le Tribunal entend les plaintes ayant trait à l'emploi ou à la fourniture de biens, de services, d'installations ou de moyens d'hébergement. La LCDP définit comme une infraction tout acte de discrimination contre une personne ou un groupe de personnes fondé sur l'un des 11 motifs suivants :

- la race;
- l'origine nationale ou ethnique;
- la couleur;
- la religion;
- l'âge;
- le sexe (y compris l'équité salariale, le harcèlement – quel que soit le motif –, la grossesse et la naissance d'un enfant);
- l'état matrimonial;
- la situation de famille;
- l'orientation sexuelle;
- la déficience (intellectuelle ou physique, y compris le déficience et toute dépendance passée, actuelle ou perçue à l'alcool ou à une drogue);
- l'état de personne gracée.

La compétence du Tribunal s'étend aux questions qui relèvent de l'autorité législative du Parlement du Canada, y compris celles qui touchent les ministères et organismes fédéraux ainsi que les banques, les transporteurs aériens et les autres employeurs et fournisseurs de biens, de services, d'installations et de moyens d'hébergement qui sont soumis à la réglementation fédérale. Le Tribunal tient des audiences publiques pour instruire les plaintes de discrimination. Au regard de la preuve et du droit (souvent contradictoire et complexe), il détermine s'il y a bel et bien eu discrimination. Le cas échéant, il décide des mesures de redressement qui s'imposent et des correctifs à apporter aux politiques afin, d'une part, d'éviter que de nouveaux actes discriminatoires ne soient commis et, d'autre part, d'indemniser la victime.

La plupart des actes discriminatoires sur lesquels se penche le Tribunal ne sont pas malicieux. De nombreux conflits découlent de pratiques systémiques de longue date, de préoccupations légitimes de l'employeur ou d'interprétations contradictoires des lois et de la jurisprudence. Le rôle du Tribunal est de cerner les positions des parties et d'établir des « règles » justes et pertinentes pour régler le différend.

## Section 2 Raison d'être

### 2.1 Chaîne de résultats du Tribunal

Le tableau ci-après présente une description sommaire de la mission du Tribunal (résultat final) et des résultats pour les Canadiens (résultats intermédiaires et immédiats) :

Chaîne de résultats	
Résultat final	
Que les Canadiennes et les Canadiens bénéficient d'un accès équitable aux possibilités qui existent au sein de la société grâce au traitement juste et équitable des causes relatives aux droits de la personne renvoyées devant le Tribunal canadien des droits de la personne.	
Résultats intermédiaires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une interprétation claire et équitable de la LCDP et de la LEMF.</li> <li>Assurer un processus d'arbitrage qui est efficace, juste et équitable envers tous ceux qui comparaissent devant le Tribunal.</li> <li>Etablir des précédents juridiques rationnels à l'intention des employeurs, des fournisseurs de services et des Canadiens.</li> </ul>	
Résultats immédiats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer aux Canadiens un processus de règlement des différends grâce à des audiences et à des décisions justes et équitables dans les affaires de discrimination.</li> <li>Accorder, au besoin, des réparations équitables pour mettre fin à des pratiques discriminatoires.</li> <li>Faire en sorte que les Canadiens comprennent mieux leurs droits et obligations en vertu de la LCDP et de la LEMF.</li> </ul>	
Extrants (les produits que nous livrons)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information sur les processus d'audience, la procédure et les lois.</li> <li>Décisions au sujet des plaintes dont le Tribunal est saisi.</li> </ul>
Activités (ce que nous faisons)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenir des audiences et des séances de médiation afin de résoudre des plaintes de discrimination.</li> </ul>
Intrants (nos ressources)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût total de fonctionnement en 2004-2005 : 4 278 000 \$ et 26 employés équivalents temps plein.</li> </ul>



## 1.2 Déclaration de la direction

### DÉCLARATION DE LA DIRECTION

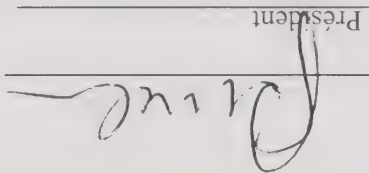
Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005* du Tribunal canadien des droits de la personne.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielles.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom :



Titre :

Président

Date :

Le 26 avril 2004

Je suis persuadé que le Tribunal sera à la hauteur et continuera d'offrir à la population canadienne, en temps opportun, un processus d'audience équitable et en bonne et due forme.

J. Grant Sinclair

## Section 1 Messages

### 1.1 Message du président

Les événements survenus au cours de l'année écoulée ont fait en sorte que tout l'appareil du Tribunal a eu à se préparer à l'année qui vient.

L'un des éléments nouveaux les plus importants au cours des 12 derniers mois a été la dissipation des doutes au sujet de l'indépendance et de l'impartialité du Tribunal. En juin 2003, la Cour suprême du Canada a statué que le Tribunal est suffisamment indépendant du gouvernement fédéral et de la Commission canadienne des droits de la personne pour assurer une audience équitable et impartiale à toutes les parties qui comparaissent devant lui.

Le nombre d'instances continue d'augmenter. Pour une troisième année consécutive, la Commission canadienne des droits de la personne a renvoyé au Tribunal plus de plaintes qu'au cours de l'année précédente. Cette charge de travail accrue pose un défi de taille au Tribunal, compte tenu particulièrement de la nouvelle politique de la Commission concernant sa participation aux audiences.

La Commission ne participe plus à toutes les audiences du Tribunal. Dans de nombreux cas, son absence se traduit par la non-représentation du plaignant par un avocat. De ce fait, les audiences durent plus longtemps car certains plaignants qui ne connaissent pas le processus d'audience du Tribunal doivent se représenter eux-mêmes. Il en résulte un fardeau supplémentaire pour le personnel du Tribunal, vers qui les plaignants et les autres parties non représentées se tournent pour obtenir des conseils et se conformer aux règles de procédure qui s'appliquent à la conférence préparatoire et à l'audience.

Afin d'alléger ce fardeau, le Tribunal a élaboré des guides visant à expliquer son fonctionnement aux parties non représentées. En outre, pour faire face à l'accroissement de sa charge de travail, il se dote actuellement de systèmes électroniques de gestion des cas et d'archivage.

Récemment, la présidente du Tribunal a été nommée à la Cour fédérale et son poste n'a pas encore été comblé. De plus, le registraire, qui travaille au Tribunal depuis sa création comme entité distincte et indépendante de la Commission, prendra sa retraite au cours de la nouvelle année. Son départ marquera la fin d'un immense pan – 25 ans – de l'histoire de notre organisation.

Nous avons demandé au Ministre de confirmer la nomination d'un nouveau président et nous avons amorcé le processus de dotation pour trouver un successeur au registraire. À la présidente et au registraire, nous disons au revoir, avec toute notre affection, et merci beaucoup pour toutes vos années de dévouement envers les Canadiens.





# Table des matières


<b>Section 1</b>	<b>Messages</b> .....	1
1.1	Message du président .....	1
1.2	Déclaration de la direction .....	3
<b>Section 2</b>	<b>Raison d'être</b> .....	4
2.1	Chaîne de résultats du Tribunal .....	4
2.2	Rôle du Tribunal .....	5
<b>Section 3</b>	<b>Survol de la planification et plan stratégique</b> .....	7
3.1	Financement .....	7
3.2	Quoi de neuf? .....	7
3.3	Principaux défis et risques .....	8
<b>Section 4</b>	<b>Plans et priorités par résultat stratégique</b> .....	14
4.1	Résumé .....	14
4.2	Détails .....	15
<b>Section 5</b>	<b>Organisation</b> .....	20
5.1	Organisation et responsabilité .....	20
5.2	Dépenses prévues .....	21
<b>Section 6</b>	<b>Annexes</b> .....	22
6.1	Renseignements financiers .....	22
6.2	Autres renseignements .....	22



# Tribunal canadien des droits de la personne

Budget des dépenses 2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

  
Ministre de la Justice

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA OSS

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-2/2005-III-104

ISBN 0-660-62531-8





# **Tribunal canadien des droits de la personne**

**Budget des dépenses  
2004-2005**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1  
FN  
-E77



# Canadian Institutes of Health Research

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-30  
ISBN 0-660-62509-1

# **Canadian Institutes of Health Research**


## **Report on Plans and Priorities**

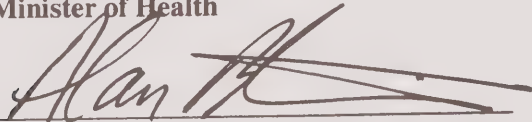
**for the fiscal year**

**2004-2005**



**Submitted to the  
Parliament of Canada  
by**

  
**Ujjal Dosanjh  
Minister of Health**

  
**Dr. Alan Bernstein  
President  
Canadian Institutes of Health Research**





# **Report on Plans and Priorities 2004-2005**

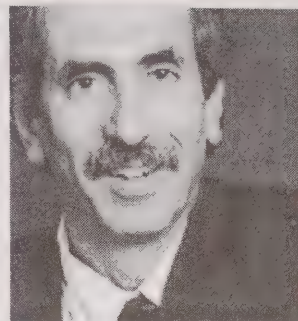
## **Table of Contents**

Section 1: President's Message and Management Representation Statement .....	5
Section 2: Raison d'être .....	7
Section 3: Planning Overview .....	9
Section 4: Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	15
Section 5: Organization.....	28
5.1. Accountability.....	28
5.2. Planned Spending.....	30
Annexes.....	31
A. Financial Tables .....	31
B. Horizontal Initiatives Table.....	33
C. Key Reference Documents and Internet Addresses .....	37



## Section 1: President's Message

I am proud to report on the measures being taken by the Canadian Institutes of Health Research (CIHR) to achieve its mandate to create and translate into action new knowledge to improve the health of Canadians, provide more effective health products and services and strengthen Canada's health care system.



Since its creation in June 2000, CIHR has taken bold steps to deliver on this ambitious mandate. Today, CIHR is funding over 8,000 health researchers and its 13 Institutes are funding researchers in strategic priority areas that were identified in consultation with their respective research communities and partners. SARS, BSE, obesity, and research on access to health services are just some of the challenging health issues being studied with federal health dollars. These achievements would not have been possible without the hard work of dedicated staff across CIHR, and the countless number of volunteers serving on Governing Council, Institute Advisory Boards and on peer review panels.

CIHR is now poised to move to its second stage of evolution - a stage that is designed to accelerate the pace of discovery and its application, ensuring that Canadians reap the health and economic benefits of health research. Guiding the organization in its decision making process will be CIHR's new strategic plan. Entitled *Investing in Canada's Future: CIHR's Blueprint for Health Research and Innovation*, the document was developed in 2003 through a national consultation process with wide-ranging stakeholders.

Among the activities CIHR will undertake in 2004-2005 to meet its expected results and achievements will be efforts to:

- develop and launch several large scientific initiatives reflecting the rapidly changing nature of health research;
- ensure the needs of the scientific communities are met by simplifying and improving the range of funding programs;
- accelerate the transformation of research into results for Canadians through the commercialization of discoveries and through bridging the gap between what we know and what we do in health care delivery;
- build the broad base of stakeholders across Canada and engage in mutually beneficial international partnerships; and
- enhance service delivery and effectiveness of CIHR's peer review system by leveraging technology.

As we move forward, I am confident that with the continued support of the Government of Canada, we will be able to deliver on our mandate and realize the highest standards of excellence in health research and the subsequent translation of this new knowledge into our health care system.

A stylized, handwritten signature of Alan Bernstein in dark ink.

Alan Bernstein, O.C., Ph.D., FRSC  
President, Canadian Institutes of Health Research



## MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Institutes of Health Research (CIHR).

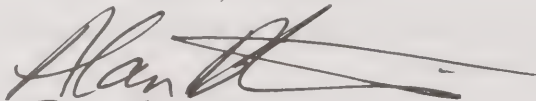
This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities;
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS;
- Is comprehensive and accurate; and
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

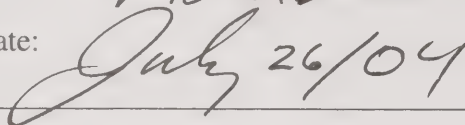
The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: Alan Bernstein, President

Signature:



Date:



## Section 2: Raison d'être

The Canadian Institutes of Health Research (CIHR) is Canada's premier health research organization. CIHR's vision is to position Canada as a world leader in the creation and use of knowledge through health research that benefits Canadians and the global community.

The mandate of CIHR is to excel, according to internationally accepted standards of scientific excellence, in the creation of new knowledge and its translation into improved health for Canadians, more effective health services and products and a strengthened Canadian health care system (Bill C-13, April 13, 2000). To accomplish this, CIHR provides a range of programs and activities that are designed to support outstanding research – both investigator-driven and strategic; build health research capacity; and promote knowledge translation in accordance with CIHR's mandate and strategic directions. In fact, CIHR funds more than 8,500 health researchers in universities, teaching hospitals and other health organizations, research centres and government laboratories across the country to support research in the following areas: biomedical; clinical; health systems and services; and population and public health.

CIHR's mandate and structure are unique. CIHR is structured around 13 virtual Institutes that are led by Scientific Directors who are based in universities or teaching hospitals across the country. The Institutes form a national research network that links researchers and other stakeholders across the country.

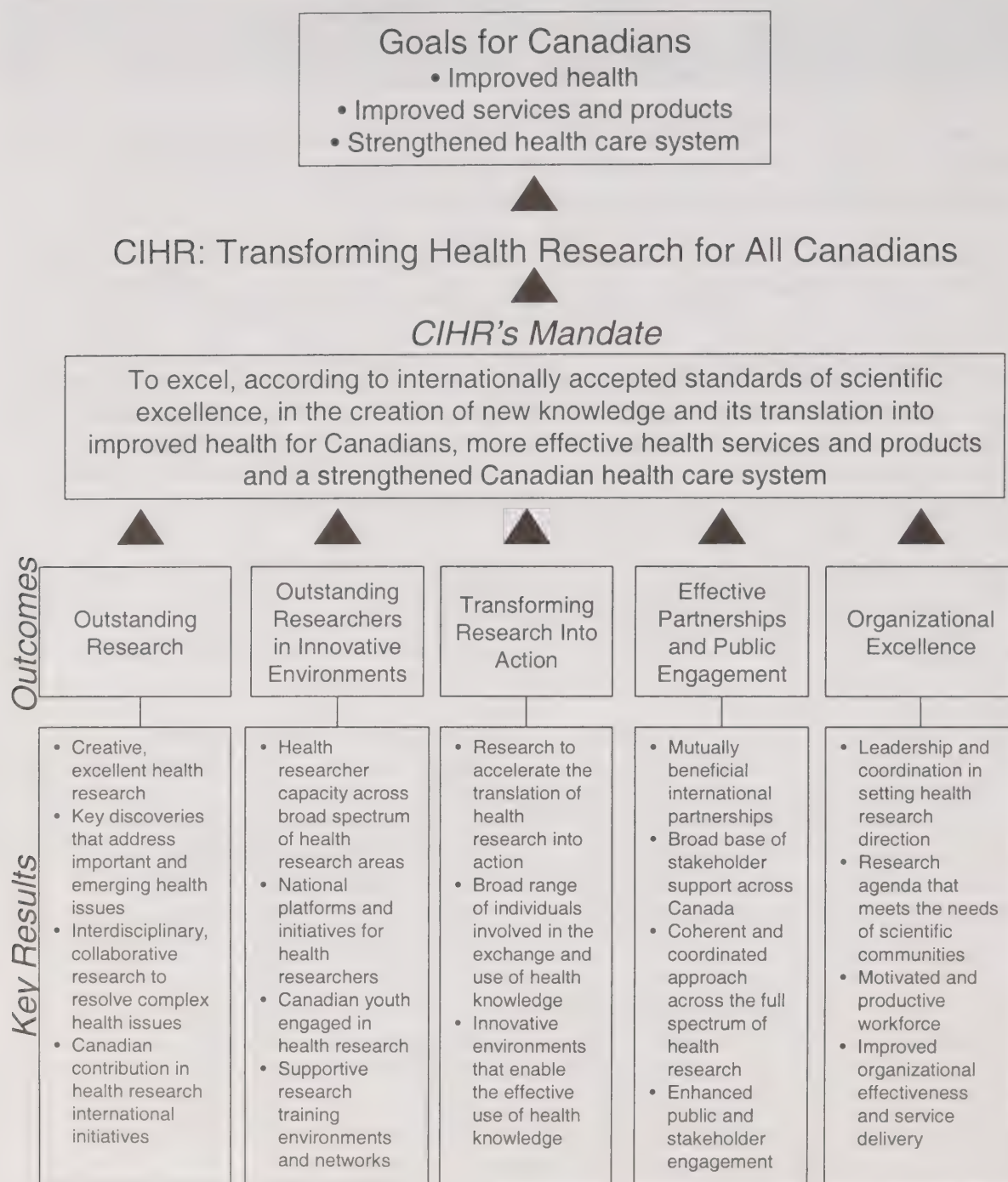
### CIHR INSTITUTES

**Aboriginal Peoples' Health**  
**Aging**  
**Cancer Research**  
**Circulatory and Respiratory Health**  
**Gender and Health**  
**Genetics**  
**Health Services and Policy Research**  
**Human Development, Child and Youth Health**  
**Infection and Immunity**  
**Musculoskeletal Health and Arthritis**  
**Neurosciences, Mental Health and Addiction**  
**Nutrition, Metabolism and Diabetes**  
**Population and Public Health**

CIHR identifies health research and knowledge translation priorities for Canada based on:

- a growing understanding of the multi-factorial nature of human development and health;
- the involvement and recognition of, and respect for, the contributions of health researchers from all research disciplines and of researchers from outside traditional health research areas;
- the involvement and coordination of a wide range of partners from all relevant sectors, the federal government, the provinces/territories and other countries;
- the development, attraction and retention of the best possible health researchers for Canada;
- the creation of knowledge based on health research that meets the highest international standards of excellence and ethics; and
- the application of that knowledge to the development and implementation of innovative policies, programs and practice.

## Delivering Results: Improving the Health of Canadians





## Section 3: Planning Overview

### 3.1 Planning Context

Canada's future success depends on the health and well being of its people. The Government of Canada recognized the central importance of health research for the future of Canada by establishing CIHR in 2000 with the mandate of both stimulating excellent health research and accelerating its translation into more effective products and services, a strengthened health care system and ultimately, improved health for Canadians.

- Research advances are transforming the way in which we promote and protect the health of Canadians, as well as diagnose, treat and prevent disease. Spectacular advances in the understanding of human health and disease are also being fuelled by new ways of thinking, new transformative technologies, new partnerships, new interdisciplinary research collaborations, and new industries.
- The transformation of Canada's health system - the largest knowledge-based industry with total expenditures in excess of \$120 billion annually - into an evidence-based and research-oriented enterprise is essential if Canada is to capture the health, social and economic benefits of the current revolution in health research, and sustain an affordable system.
- Canada must create nimble, forward-looking policies and programs to enable Canadian researchers to be world leaders in their fields, and Canada to be internationally competitive.
- The complexity and scale of today's research challenges increasingly require that researchers and countries reach out beyond their own areas of expertise and experiment with new models to bring researchers from different disciplines and sectors together. This work will be further enabled through the technological advances that support virtual networks.
- Public safety and security requires a health system and research community that can respond quickly and appropriately to rapidly emerging threats to health.
- While health research has made revolutionary strides over the last 50 years, there remains an unacceptable lag time between discovery and the realization of health, social and economic benefits derived from applying the knowledge generated through research.
- Canada, like other industrialized countries, is competing for the best and brightest researchers.
- Canada must ensure it is firmly positioned at the cutting edge of an increasingly research-driven global economy.
- CIHR's broadened, problem-based mandate reflects a deliberate strategy to reach out to all disciplines and research approaches that are relevant to the challenges of human health and disease, and the efficient and effective delivery of effective and appropriate health services.



Since 1997, the Government of Canada has supported an unprecedented increase in health research through CIHR and other new funding organizations and programs. This has positioned Canada as a world leader in advancing the creation and use of new health knowledge for the benefit of Canadians and people everywhere. The benefits for Canada of sustaining and increasing investments in health research are clear. They include:

- a better quality of life for individuals and a healthier nation overall;
- a strengthened, sustainable and more productive health system;
- challenging careers for young Canadians;
- rewarding work, training opportunities and learning environments to keep the best and brightest researchers, mentors and educators in Canada;
- rapid adoption of sound research into evidence-based practice, programs and policies;
- stimulation of economic development through discovery and innovation; and
- branding of Canada as an international leader in health and health research.

### **3.2 CIHR's Core Business**

CIHR is more than a granting council. Through its Institutes, CIHR is engaging the research community and other key stakeholders to identify research priorities that respond to the pressing health needs of Canadians. Maintaining a balance between investigator-initiated research and strategic initiatives, CIHR selects the most promising applications for funding through a fair and rigorous expert peer review process. It also contributes to improved research ethics policies and practices in Canada.

For 2004-2005 and beyond, CIHR will continue to provide a range of programs and activities that are designed to support outstanding research (both investigator-driven and strategic); build health research capacity; and facilitate knowledge translation in accordance with CIHR's mandate and strategic directions.

Since its creation in June 2000, the number of CIHR-funded researchers has climbed steadily from over 5,600 to over 8,500. CIHR's base budget for grants and awards has increased from \$275 million in 1999-2000, to approximately \$580 million in 2003-2004. Annual operating grant sizes have also risen from an annual average of \$71,000 in 1997-1998 to an annual average of more than \$106,000 in 2003-2004.

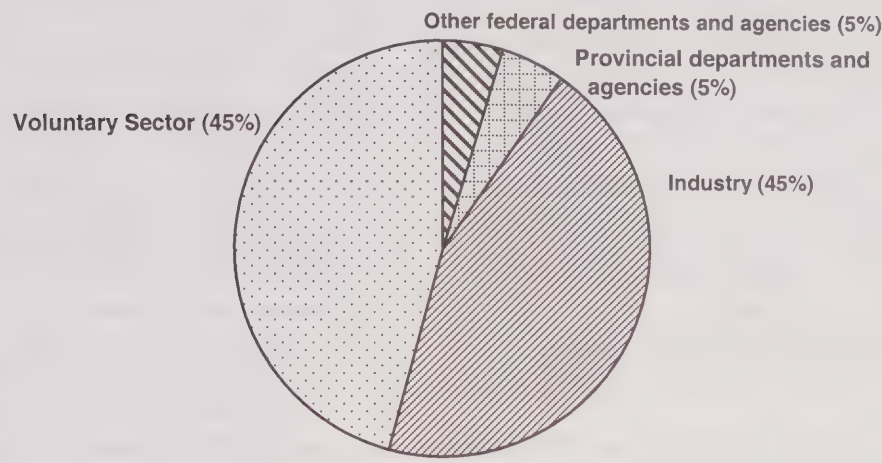
CIHR provides a range of career and training programs to support health researchers across all disciplines, building capacity in those areas, where needs are identified. It develops and supports innovative training programs that promote a multi-disciplinary approach to health and disease. CIHR is also working to accelerate the transformation of knowledge into benefits for Canadians in an innovative, coordinated and integrated fashion. Through innovative commercialization programs, such as the Proof of Principle (POP) program, CIHR enables health researchers to increase the likelihood of commercialization of their research discoveries.

### **3.3 Partnerships – Key to CIHR's Success**

CIHR facilitates effective collaboration and coordination with many partners and stakeholders on health research and knowledge translation issues. Through its Institutes, CIHR has over 60 established partnerships with voluntary, non-government and government organizations and

industry, with many more agreements being negotiated, in order to leverage access to networks, patient groups, and efficient use of resources to achieve common objectives<sup>1</sup>. For fiscal year 2003-2004, these partnerships represented a contribution of more than \$77 million for activities, which include health research funding, capacity building and commercialization.

**Partner Contributions 2003-2004 - \$77M**



*CIHR Partnership Profile: Addressing Musculoskeletal Diseases*

Musculoskeletal diseases represent the second highest economic burden of illness and account for over \$16 billion in direct and indirect annual costs to Canada. To reduce this burden, CIHR's Institute of Musculoskeletal Health and Arthritis has formed a collaboration with The Arthritis Society, Canadian Arthritis Network, Canadian Rheumatology Association, Canadian Orthopaedic Association, Cochrane Collaboration - Musculoskeletal Group, Canadian Arthritis Patients Alliance, Allied Health Professionals Association, Pediatric Rheumatology Association, and the Arthritis Consumer Experts, to establish the Alliance for a Canadian Arthritis Program (ACAP). This collaborative effort focuses on research, education and access to care to address diseases that currently affect over four million Canadians and is estimated to rise to over six million Canadians by 2026. ACAP held an Osteoarthritis Consensus Conference in 2002, which resulted in an additional \$5 million being targeted to musculoskeletal research in Canada. Future activities include hosting the "Frontiers in Inflammatory Joint Diseases Conference" in May 2004 and the "International Standards of Care Conference - Bone and Joint Decade" in fall 2005.

<sup>1</sup> The list of CIHR partners is extensive, both in size, breadth and scope – see CIHR's web site for additional information on CIHR's partners – <http://www.cihr-irsc.gc.ca/index.shtml>.

## CIHR Partners: Working Together for the Health of Canadians<sup>2</sup>

### *Federal Departments/Agencies*

- Agriculture and Agri-Food Canada
- Canadian Blood Services
- Canadian Food Inspection Agency
- Canadian Foundation for Innovation
- Canadian Health Services Research Foundation
- Canadian Institute for Health Information
- Canadian International Development Agency
- Department of National Defence
- Environment Canada
- Genome Canada
- Health Canada
- International Development Research Centre
- National Research Council
- National Secretariat on Homelessness
- Natural Sciences and Engineering Council of Canada
- Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
- Statistics Canada

### *International*

- Centre National de la Recherche Scientifique (France)
- CNPq (Brazil)
- CONICET (Argentina)
- Human Frontier Science Program
- Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (France)
- Institutos Nacionales de Salud (Mexico)
- International Agency for Research on Cancer
- Japan Society for the Promotion of Science (Japan)
- Max Planck Institute (Germany)
- National Institutes of Health (U.S.)
- National Natural Science Foundation of China (China)
- The National Research Council (Italy)
- Wellcome Trust (U.K.)

### *Voluntary Organizations*

- ALS Society of Canada
- Alzheimer Society of Canada
- The Arthritis Society
- Canadian Allergy, Asthma & Immunology Foundation
- Canadian Association of Gastroenterology
- Canadian Association of Medical Oncologists
- Canadian Breast Cancer Research Alliance
- Canadian Cancer Society
- Canadian Diabetes Association
- Canadian Hypertension Society
- Canadian Lung Association
- Canadian Medical Association
- Health Charities Council of Canada
- Heart and Stroke Foundation of Canada
- Juvenile Diabetes Research Foundation
- The Kidney Foundation of Canada
- Muscular Dystrophy Canada
- NeuroScience Canada
- Ontario Neurotrauma Foundation

### *Provincial Departments/Agencies*

- Alberta Heritage Foundation for Medical Research
- Fonds de la Recherche en Santé du Québec
- Michael Smith Foundation for Health Research (BC)
- Nova Scotia Foundation for Health Research
- Ontario Research and Development Challenge Fund
- Ontario Innovation Trust

### *Industry*

- Canada's Research-Based Pharmaceutical Companies (Rx&D)
- Canadian and foreign biotechnology companies
- Canadian Drug Manufacturers Association
- National agri-food organizations

---

<sup>2</sup> This list is representative of CIHR partners. CIHR values all its partners; however, space limitations prevent the listing of all partner organizations.



### 3.4 Strategic Priorities

The February 2004 *Speech from the Throne* sets out the Government of Canada’s priorities for the coming months and years. CIHR is already making significant contributions to key government priorities, as it works together with its many stakeholders in the health research enterprise – the voluntary, private and public sector. This includes research and innovation in the following areas:

- Supporting the health care system (e.g., wait times, preparedness/response to SARS);
- Protecting Canadians from emerging health threats (e.g., SARS, BSE);
- Aboriginal health and skills development (e.g., ACADRE);
- Improved quality of life and health promotion (e.g., Obesity initiative);
- Supporting food and water safety (e.g., Safe Food and Water Coalition);
- Fostering Innovation and commercialization (e.g., Proof of Principle Program);
- Promoting lifelong learning (e.g., Strategic Training Initiative in Health Research); and
- Applying research to developing countries (e.g., Global Health Research Initiative)

### 3.5 What’s New

#### *The Next Stage in CIHR’s Evolution*

Over the past year and a half, CIHR has been developing its strategic plan - CIHR’s *Blueprint* - to guide its future directions. Over 800 individuals and organizations took part in the consultations to develop the plan – 650 in town hall meetings; the remainder provided direct feedback or responded through a web-survey. Over 30 non-government organizations attended specific NGO sessions and 12 federal government departments/agencies participated in the process.

The foundation for *Blueprint* was the extensive work of the 13 Institutes in developing their own strategic plans. The Institutes each undertook wide-ranging consultations with a variety of stakeholders to identify their individual research priorities and to contribute to the development of a national health research agenda. The strategic planning process enabled CIHR to update its five Strategic Outcomes and re-structure and re-align the priorities to better reflect CIHR’s plans and activities.

Five key strategic directions will guide CIHR’s activities over the coming years (more details can be found in *Blueprint* at <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/20266.shtml>):

1. Strengthen Canada’s health research communities;
2. Address emerging health challenges and develop national research platforms and initiatives;
3. Develop and support a balanced research agenda that includes research on disease mechanisms, disease prevention and cure, and health promotion;
4. Harness research to improve the health status of vulnerable populations; and
5. Support health innovations that contribute to a more productive health system and prosperous economy.

These strategic directions are reflected throughout CIHR’s priorities and related activities, as detailed in *Section 4 - Plans and Priorities by Strategic Outcome*.



### *Budget 2004*

In this time of fiscal restraint, the Government of Canada has recognized the importance of health research, as well as the social and economic dividends of that research, with a \$39M increase in CIHR's budget announced in the 2004 federal budget. While this increase will not allow us to fund all the excellent opportunities for health research and innovation across the country, it will enable CIHR to further provide much needed support for health research, researchers and commercialization efforts in Canada.

## Section 4: Plans and Priorities by Strategic Outcome

This section summarizes and identifies CIHR's strategic priorities and related activities within each strategic outcome area.

### Summary

Strategic Outcome	Priorities	Resources 2004-2005 <sup>3</sup>	Type of Priority
<b>Outstanding Research<sup>4</sup></b>	Advance health knowledge, through excellent and ethical research, across disciplines, sectors, and geography.	\$523.7 M	Ongoing
<b>Outstanding Researchers In Innovative Environments</b>	Develop and sustain Canada's health researchers in vibrant, innovative and stable research environments.	\$172.3 M	Ongoing
<b>Transforming Research Into Action</b>	Catalyze health innovation in order to strengthen the health system and contribute to the growth of Canada's economy.	\$21.8 M	Ongoing
<b>Enabling Outcome<sup>5</sup></b>	<b>Priorities</b>	<b>Resources 2004-2005</b>	<b>Type of Priority</b>
<b>Effective Partnerships and Public Engagement</b>	Engage with the public through meaningful dialogue and establish effective partnerships with key stakeholders.	\$27.8 M	Ongoing
<b>Organizational Excellence</b>	Achieve our mandate through excellence in staff, service delivery, systems, and management.	\$45.0 M	Ongoing

<sup>3</sup> To be approved by CIHR Governing Council in April 2004.

<sup>4</sup> Due to its recent Strategic Plan and operational planning process, CIHR has updated its Strategic Outcomes and re-structured and re-aligned the priorities to better reflect its plans and activities.

<sup>5</sup> These outcomes are considered "Enabling Outcomes" – they support the other three strategic outcome areas.

**Strategic  
Outcome 1****Outstanding Research****Priority:****Advance health knowledge, through excellent and ethical research,  
across disciplines, sectors, and geography.****Planned Results for Canadians**

- Creative proposals of excellent Canadian health researchers supported across the full spectrum of health research.
- Research capitalizing on key scientific opportunities, addressing important and emerging health issues of concern to Canadians, and contributing to global health is stimulated and sustained.
- Interdisciplinary, collaborative research designed to resolve complex health issues encouraged and supported.
- Research activities that accelerate the translation of health research into action.
- Canadian contribution and visibility in international initiatives in health research are increased.

**Forecast Spending 2003-04** \$459.5 M**Planned Spending 2004-05<sup>6</sup>** \$523.7 M**Planned Spending 2005-06** \$525.6 M**Planned Spending 2006-07** \$527.0 M

CIHR supports the development of new knowledge through health research across all disciplines that are relevant to health.

**Key Plans and Activities to Achieve the Priority**

**Funding Excellence in Health Research**—Research initiated through the talent and curiosity of individual and self-assembled teams of researchers lies at the heart of Canada's health research enterprise. The pursuit of excellence in research, as judged by peers, inspires ideas that drive progress and ensures a continuous flow of fresh insights. Over the next three years, CIHR will reinforce its commitment to research excellence through directing 70% of its base budget for grants and awards to the support of non-targeted, investigator-initiated research programs.

**Advancing the National Health Research Agenda**—For next three years, CIHR will continue to provide leadership and coordination in setting direction on important health research issues that directly respond to policy, program and practice concerns. CIHR will continue towards advancing the national health research agenda and its strategic plan, *Blueprint*, developed in 2003. In 2004-2005, CIHR will continue to ensure appropriate collaboration on program and policy development with partners and stakeholders. For example, in 2004-2005 CIHR will absorb and begin to administer the Canadian Health Services Research Foundation's (CHSRF) open grants competition for applied health services and policy research projects. This effort, in conjunction with the ongoing work of CIHR's Institute of Health Services and Policy Research,

<sup>6</sup> The variance to planned spending totals in the RPP 2003-2004 is largely due to the reallocation of programs associated with each of the outlined outcome areas.



will expand the organization's commitment to health services research funding and ultimately benefit the Canadian health care system. In addition, a number of the Institutes will revisit and update their strategic plans through consultations with their research communities and other stakeholders.

**Responding to Strategic Health Priorities**—CIHR's Institutes have collectively identified a number of major Multi-Institute Strategic Initiatives (e.g. tobacco, global health, regenerative medicine, health and environment, rural and northern health) to proactively address Canada's health research priorities. Through two announcements for Requests for Applications (RFAs) each year, CIHR and many of its partners in the private and public sectors will provide unique platforms and funding opportunities designed to address new research opportunities and the significant health challenges facing Canadians. CIHR is committing 30% of its grants and awards base budget to these strategic research initiatives – from rapid responsiveness to the unforeseen (e.g. CIHR's three-pronged approach to SARS), to long-term investments for Canada (e.g. the Canadian Lifelong Health Initiative)<sup>7</sup>, and the Strategic Training Initiative in Health Research), to high-risk investments with potential for big returns (e.g. proof-of-principle investments, new discoveries seed grants).

**Enhancing the Effectiveness of CIHR's Peer Review System**—With its broadened mandate, CIHR has faced a significant continual increase in the volume and breadth of grant applications, thus straining the peer review process—the method used to determine the most promising researchers and research proposals to fund. In 2004-2005, CIHR will continue its multi-year project to address this issue by implementing ways to improve the effectiveness and efficiency of these processes, in particular through the use of electronic submission and processing throughout the peer review process. Other plans over the next three years include broadening peer review membership, improving current rating policies and practices, and exploring best practices with other health research agencies.

**Helping Canada Innovate**—CIHR will continue to administer \$25 M annually in the *Networks of Centres of Excellence* Program, in collaboration with Industry Canada and the federal granting councils, Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada (NSERC) and Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC). This dynamic initiative mobilizes Canada's world-class research talent in academia and the private and public sectors by creating and investing in leading-edge, multidisciplinary national research networks across the country.

**Promoting Research on Ethical, Legal and Socio-Cultural Issues Related to Health**—CIHR and multiple partners promote research on cross-cutting ethical, legal and socio-cultural issues as an integral part of the national health research agenda. Such issues are highly relevant to the needs, expectations and priorities of Canadians. A special research fund of \$1M is now set aside on a regular, annual basis to serve as a minimum base amount to support strategic initiatives in this area. Particular attention will continue to be paid to helping build research capacity in ethics, law and the humanities.

---

<sup>7</sup> See CIHR web site for more information: <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/strategic/18542.shtml>.



**Fostering Discussion of Ethical Issues and the Application of Ethical Principles in Health Research**—CIHR is committed to promoting health research that meets the highest international standards of excellence and ethics. CIHR works collaboratively with many partners to develop the highest ethical standards for health research and see to their application in practice, such as funding the Canadian Council on Animal Care (CCAC) in partnership with NSERC, and the National Council on Ethics of Human Research, in partnership with Health Canada. In addition CIHR, NSERC and SSHRC together created an Interagency Advisory Panel and Secretariat on Research Ethics in 2001 to advise on the further development, interpretation, implementation and education of the *Tri-Council Policy Statement: Ethical Conduct for Research Involving Humans*. When this Tri-Council Policy Statement was adopted in 1998, Canada's three federal granting agencies committed to keeping it a living document to respond to new research developments and to fill identified gaps. The objectives of this five-year, \$5.5 million initiative, with results to be reported in 2006, are to promote high ethical standards in Canadian research involving humans aimed at protecting human research participants and enhancing public trust and accountability in research ethics.

**Contributing to Broader Health Policy Debate**—CIHR is working with many interested stakeholders to help inform and support the development of public policy in areas that are relevant to CIHR. In 2004-2005, CIHR will continue to build on the work done to date: the development and implementation of national law and guidelines for regulating stem cell research; the development and harmonization of federal/provincial/territorial laws and policies governing privacy and confidentiality of personal information in health research; the harmonization of a national policy respecting the appropriate use of placebos in randomized controlled trials; and the need to develop national ethics guidelines for research involving Aboriginal peoples.

**Strategic  
Outcome 2****Outstanding Researchers in Innovative Environment****Priority:****Develop and sustain Canada's health researchers in vibrant, innovative and stable research environments.****Planned Results for Canadians**

- Health researcher capacity increased across the broad spectrum of health research in a vibrant, innovative, and stable research environment.
- New national platforms and initiatives for health researchers developed, supported and sustained.
- Canadian youth more engaged in health research.
- Supportive research training environments and networks supported and enhanced.

**Forecast Spending 2003-04     \$151.2 M****Planned Spending 2004-05     \$172.3 M****Planned Spending 2005-06     \$172.9 M****Planned Spending 2006-07     \$173.4 M**

CIHR is committed to strengthening Canada's health research communities by continuing to broaden, deepen and sustain health research excellence. CIHR will continue to increase its support for multi-disciplinary and multi-sectoral teams of researchers. CIHR will ensure that it supports the right balance and mix of health researchers to realize its mandate and strategic objectives. CIHR recognizes the importance of new investigators to the Canadian health research enterprise.

**Key Plans and Activities to Achieve the Priority**

**Strengthening the Supply of Researchers**—In order to address Canada's increased requirement for scientific and technical personnel, and health professionals, CIHR will continue to support programs such as the Strategic Training Initiative in Health Research (STIHR), which it launched in 2001. The 86 currently-funded Training Centres are supporting an estimated additional 800 new trainees. This \$142 M six-year investment funded in partnership with many health charities and four provincial health research agencies emphasizes excellent mentors, and a collaborative, interdisciplinary approach to health research of the 21st century. Funding for an additional four programs is expected to begin in 2004. Many of the Training Centres are in policy-relevant areas such as: aboriginal health; healthcare technology; tobacco control; primary care; community and population health; diabetes prevention; rural health; public health; aging; health informatics; ethics; knowledge translation; occupational health; and health law and policy. Others are in rapidly emerging areas at the frontiers of science such as proteomics and bioinformatics.

**Promoting a Collaborative, Transdisciplinary Approach to Health Research**—In three short years, CIHR and its Institutes have developed a suite of new research programs designed to build the transdisciplinary health research teams of the 21st century. The accelerating convergence in health research means that CIHR's Institutes will continue to utilize program tools over the next three years that encourage collaborative, transdisciplinary, problem-based research, including New Emerging Teams, Aboriginal Capacity and Development Research Environments



(ACADRE), Centres for Research Development, Interdisciplinary Health Research Teams (IHRT), and Community Alliances for Health Research (CAHR). Through evaluations planned in 2004-2005 on the IHRT and CAHR programs, CIHR will consolidate and simplify its numerous program tools to become more efficient in program delivery and make it easier for researchers to access the support they need.

**Supporting Investigators by Building the Necessary Skills**—The skill sets researchers require to be successful in securing research funding – grant-writing, peer review and career development – are not often developed through traditional academic training programs. Over the next three years, CIHR will build a robust Investigator Support program designed to equip Canadian trainees and young investigators with the tools that will support their future success as Canadian researchers. In addition, many CIHR Institute programs will continue to support trainees and young investigators, such as the Summer Institutes and young investigator forum.

**Utilizing Technology to Enhance Service Delivery**—A robust research environment requires an infrastructure that makes it easy for Canada's researchers to do their work. CIHR created its e-Services strategy to lessen the application workload on researchers, as well as to assist research organizations manage a growing number of complex funding programs. It features the creation of ResearchNet, a Canadian research portal that offers electronic services and tools to support collaboration and information sharing amongst researchers, research organizations, government, industry and the public. Beginning April 2004, the pilot version of ResearchNet will be launched, and will link to the previously created Canadian Research Information System (CRIS), and the Common CV. It will also feature a Peer Review Pilot, which allows for the electronic submission and distribution of external/internal reviews to committee members and applicants. (See Annex 4 for the Horizontal Initiatives Table for the Common CV component.)

**Enhancing Inter-agency Coordination and Collaboration**—CIHR will continue to work with NSERC and SSHRC on a tri-agency and research community working group, to implement Phase Two of the *Memorandum of Understanding on Roles and Responsibilities* project, introduced in June 2002. This project represents an important and tangible element in the shared accountability of granting agencies and institutions in support of research. Phase Two involves the development of nine additional schedules, aimed at clarifying roles and responsibilities of the partners and the agencies as they pertain to specific issues (e.g., peer review, ethical review, financial management). The working group is planning to consult with the general research community and present the proposed schedules in April 2004, and finalize the *Memorandum of Understanding on Roles and Responsibilities* during 2004-2005.

**Building Research Capacity in Universities**—In collaboration with the federal funding agencies (NSERC and SSHRC), CIHR will invest in research capacity building through the *Canada Research Chairs Program* and the *Canada Graduate Scholarships Program*. CIHR will administer investment in the Canada Research Chairs Program of \$104 M per year for the next three years. Canada Graduate Scholarship amounts will equal \$5.5 M in 2004-2005; \$8.5 M in 2005-2006; and \$10.5 M in 2006-2007.

**Advancing Research that is Relevant to Official Language Minority Communities—CIHR** is committed to supporting health research related to issues facing official language minority communities. CIHR has appointed a research champion to advance work in this area, and held an invitational workshop in March 2004, titled “Needs, Gaps & Opportunities: Improving Access to Health Services for French and English Speaking Minorities”, with over 40 stakeholders from across Canada to discuss pertinent issues and to define a health research agenda. Following this meeting, a multi-year action plan is being developed to respond to the needs of the minority language communities. This will include activities such as incorporating the special circumstances affecting official linguistic minorities' access to care in the official language of choice into relevant open competition review processes and strategic initiatives; exploring the possibility of providing development grants to Universities that are members of the Consortium to assist network efforts across the country; and establishing a working group that will interact with other key groups such as the Société Santé en Français and the Consultative Committees for French and English Speaking Minority Communities. Progress against this plan will be reported annually in the CIHR Departmental Performance Report.



**Strategic  
Outcome 3****Transforming Health Research into Action****Priority:****Catalyze health innovation in order to strengthen the health system and contribute to the growth of Canada's economy.**

<b>Planned Results for Canadians</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Research in the use of health knowledge advanced.</li><li>• Broad range of individuals involved in the exchange and use of health knowledge developed and sustained.</li><li>• Innovative environments that enable the effective use of health knowledge developed and sustained.</li></ul>	<b>Forecast Spending 2003-04</b>	<b>\$19.2 M</b>
	<b>Planned Spending 2004-05</b>	<b>\$21.8 M</b>
	<b>Planned Spending 2005-06</b>	<b>\$21.9 M</b>
	<b>Planned Spending 2006-07</b>	<b>\$22.0 M</b>

CIHR's knowledge translation (KT) strategy aims to accelerate the transformation of research results into health benefits for Canadians and an improved health care system through effective action. This includes supporting knowledge translation research, building knowledge translation networks, and enhancing the knowledge translation field. CIHR also plays a role in helping to move promising new research breakthroughs toward potential commercial applications.

**Key Plans and Activities to Achieve the Priority**

**Supporting Knowledge Translation Research**—One of the imperatives for closing the gap between research and its use is a better understanding of how discoveries can be translated into action. To this end, CIHR will fund grants in 2004-2005 that support KT research in: the basic science of knowledge translation; KT intervention development, ramp-up, and sustainability research; evaluative research; and syntheses of evidence for application by a range of users (e.g. program administrators, policy makers, clinicians). CIHR will also develop KT-related research capacity through open awards and support of Institute-based or Cross-Institute Strategic Initiatives, as well as encourage recognition for science-based KT activities in universities and research-institutes.

**Contributing to Building Knowledge Translation Networks**—Knowledge translation is improved when users of research information are involved in setting research priorities. In 2004-2005, CIHR will provide advice and co-fund, in collaboration with external sponsors and stakeholders, strategic initiatives that build or strengthen KT networks and maximize KT potential. CIHR will also contribute to building much needed KT networks by launching a strategic initiative, Networks for Health Innovation, with competitively awarded long-term grants, to enhance the relevance and applicability of health research investments.

**Advancing a Comprehensive Commercialization Strategy**—In 2003, CIHR developed a comprehensive commercialization strategy to maximize the development of effective health products and services from health research. In 2004-2005, CIHR will support a suite of programs and policies that are focussed in three areas – mobilizing research, developing people and careers, and building partnerships. CIHR's commercialization strategy focuses on the early

stages of commercialization, where there is a growing gap between a good idea and its exploitation for economic and health advantage. In the second-year of this multi-year strategy, CIHR will continue to ensure that the values of Canadians are reflected in all its activities, including partnerships. Initiatives include: enhancing the Proof of Principle program; launching initiatives for young researchers to advance their careers in research and management of research; and continuing the new industry-partnered version of the Proof of Principle initiative launched in 2003.

**Enhancing the Impact of University/Industry Relationships**—CIHR will continue to work closely with its stakeholders to enhance the commercial viability of research, thereby more effectively moving innovations from laboratories and offices to the marketplace and clinics. This includes strengthening the ability of universities and hospitals to manage their research knowledge, to attract potential users and to promote skills in intellectual property management. Partners include: NSERC, SSHRC, Canada's Research-Based Pharmaceutical Companies (Rx&D), member companies of BIOTECCanada, Western Economic Diversification, and an increasing number of start-up and spin-off companies.

**Enabling  
Outcome 1****Effective Partnerships and Public Engagement****Priority:****Engage with the public through meaningful dialogue and establish effective partnerships with key stakeholders.****Planned Results for Canadians**

- Mutually beneficial international partnerships established.
- Broad base of stakeholder support across Canada developed and maintained.
- Coherent and coordinated approach to research across the full spectrum of health research developed and maintained.
- Enhanced public and stakeholder engagement in health research in Canada.
- Improved awareness of science among Canadian children and youth.

**Forecast Spending 2003-04 \$24.4 M****Planned Spending 2004-05<sup>8</sup> \$27.8 M****Planned Spending 2005-06 \$27.9 M****Planned Spending 2006-07 \$27.9 M**

Partnerships are increasingly the way that health research stakeholders do business, and they are a key to CIHR's success in achieving its vision for the future. In the past three years, CIHR has developed strategic partnerships with a range of organizations including, other federal government departments and agencies, provincial research funding agencies and relevant provincial and territorial departments, health charities, professional associations, other non-governmental organizations, and industry. CIHR's partners help set research priorities, share best practices in research and its peer review, build research capacity, leverage knowledge translation efforts and make more effective use of resources for research. CIHR will seek to expand its partnership base – reaching out to stakeholders and the public to ensure it responds to the needs of the health research community and Canadians in a coordinated and effective manner.

**Key Plans and Activities to Achieve the Priority**

**Developing and Supporting Partnerships**—CIHR will continue to promote research partnership opportunities to stakeholders across the health research landscape over the next three years. In particular, CIHR will aim to strengthen relationships with the provincial research funding agencies and health ministries. To support this effort, CIHR will create materials and tools to facilitate communication and develop a comprehensive partnership database in 2004-2005.

**Implementing Partnership Framework**—With the number and range of partners involved in health research increasing, and with organizations forming multiple partnerships with CIHR or individual Institutes, CIHR has recognized a need to have a common framework for research

<sup>8</sup> The value of the partnership planned spending reflects only CIHR's contribution to partnered programs and does not include the partners' contribution.



partnerships. To this end, in 2004-2005 CIHR will collaboratively develop and implement a comprehensive partnership policy and framework.

**Enhancing International Collaboration**—Health research is a global enterprise, and, as such, CIHR will continue to build international partnerships and alliances to support international research and training projects over the next three years, including:

- CIHR will re-launch the International Opportunities Program (IOP) in 2004-2005, which supports Canadian researchers in international research projects.
- CIHR Institutes will continue to seek out opportunities to form international alliances and networks over the next three years, and continue with international partnerships advancing research of strategic importance, including: cardiovascular and respiratory diseases (U.S. National Institutes of Health); Aboriginal Health Disparities (Australia and New Zealand); and HIV/AIDS (U.K.).
- CIHR's involvement in an international partnership to fund the International Structural Genomics Consortium will continue through 2004-2005.
- CIHR will also continue its involvement in the Global Health Research Initiative, a partnership with the International Development Research Centre, the Canadian International Development Agency and Health Canada, to strengthen health research capacity in Canada and developing countries.

**Promoting Science to Canadian Youth**—CIHR supports activities to expose Canadian youth to scientific discovery and to make them aware of career opportunities in research. CIHR will create opportunities in collaboration with partners in 2004-2005, such as continuing to support the Youth Science Foundation, to interest Canadian youth in science.



## Enabling Outcome 2

## Organizational Excellence

### Priority:

**Achieve our mandate through excellence in staff, service delivery, systems, and management.**

### Planned Results for Canadians

- Leadership and coordination provided in setting direction on important health research issues.
- Awareness of CIHR's research agenda that meets the needs of the scientific communities.
- Committed, motivated and productive workforce built across the organization.
- Improved overall organizational effectiveness through ongoing improvements in programs, structures and processes.
- Technology capitalized to enhance service delivery.

**Forecast Spending 2003-04 \$44.1 M**

**Planned Spending 2004-05 \$45.0 M**

**Planned Spending 2005-06 \$45.0 M**

**Planned Spending 2006-07 \$45.0 M**

CIHR achieves program delivery excellence and impressive research results by continually strengthening its internal organization and fostering a dedicated, well-informed workforce. The organization's leadership, responsible management and continuous-improvement practices, and high-quality work environment demonstrate an ongoing commitment to organizational excellence.

### Key Plans and Activities to Achieve the Priority

**Advancing Modern Management Practices**—As a federal agency, CIHR has an ongoing responsibility to demonstrate to Canadians that tax dollars are spent wisely. Building on the results of the Capacity Assessment carried out in early 2003, CIHR has developed an action plan which includes a number of priority improvement projects, such as implementation of a risk management and control framework and an integrated planning and reporting framework. Over the next three years, senior executives will champion these projects to elevate awareness of their importance and work collaboratively with staff to ensure their completion.

### **Building a Committed and Productive Workforce through Recognition of Excellence**—

CIHR is a diverse organization that unites varied cultural and intellectual perspectives in a shared quest for excellence. In 2004-2005 CIHR will enhance its Human Resource Management Framework through the implementation of its Job Evaluation and Compensation system. Further to the implementation of the CIHR job evaluation plan on April 1, 2004, CIHR will undertake to develop and implement in 2004-2005 a new performance management system that recognizes and rewards high performance. In addition, CIHR will contribute to the development of a healthy workplace for its staff through the relocation of CIHR offices in the summer of 2004.

**Enhancing Organizational Performance Measurement**—To ensure that CIHR delivers results for Canadians, all CIHR managers are expected to monitor and evaluate the performance of the

programs, projects and initiatives for which they are responsible. In some cases this will involve quarterly variance reporting against plans. In other cases, specific data collection strategies will be developed to capture priority performance measures. Over the next year, CIHR managers will work together to implement a common Results-based Management and Accountability Framework – the foundation for performance measurement at CIHR.

**Identifying the Return on Investment of Health Research**—If CIHR is to be successful, it must demonstrate to Canadians not only the value of individual programs within its suite of programs but also the overall return on investment (ROI) to Canadians. In 2004-2005, CIHR will develop an ROI framework that aligns with its mandate, priorities, and scope of activities. To determine the best way to measure ROI, CIHR will examine how this is being done in other countries and will consult with relevant stakeholders – the funders, producers and users of research.

**Ensuring Strategic Positioning of CIHR**—In 2004-2005, CIHR will complete and launch its comprehensive branding strategy. Following the approval of this new strategy, branding activities will be implemented over the next three years, in conjunction with the communications strategy approved in 2003. The purpose of the strategy is to increase public awareness of the value and impact of health research; ensure partner collaboration and support for initiatives from key stakeholders; and elevate CIHR's profile nationally and internationally.

## Section 5: Organization

### 5.1. Accountability

CIHR has one business line—to achieve excellence in the creation of new knowledge, through research, and its translation into improved health for Canadians, through improved health products and services and a strengthened health care system.

**Minister:** The Honourable Ujjal Donsanjh, Minister of Health, is responsible for the Canadian Institutes of Health Research.

**President:** Dr. Alan Bernstein reports to the Minister and has four Vice-Presidents, a Director of Ethics and 13 Institute Scientific Directors who report to him. The following individuals report to the President:

#### Vice-Presidents and Director:

- Dr. Mark Bisby is responsible for the Research Portfolio
- Guy D'Aloisio is responsible for the Service and Operations Portfolio
- Christine Fitzgerald is responsible for the Corporate Affairs Portfolio
- Sonya Corkum is responsible for the Knowledge Translation and Partnerships Portfolio
- Patricia Kosseim, Acting Director, is responsible for the Ethics Office

#### Institute Scientific Directors:

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| • Dr. Jeff Reading         | Aboriginal Peoples' Health                 |
| • Dr. Anne Martin-Matthews | Aging                                      |
| • Dr. Philip Branton       | Cancer Research                            |
| • Dr. Bruce McManus        | Circulatory and Respiratory Health         |
| • Dr. Miriam Stewart       | Gender and Health                          |
| • Dr. Roderick McInnes     | Genetics                                   |
| • Dr. Morris Barer         | Health Services and Policy Research        |
| • Dr. Michael Kramer       | Human Development, Child and Youth Health  |
| • Dr. Bhagirath Singh      | Infection and Immunity                     |
| • Dr. Cyril Frank          | Musculoskeletal Health and Arthritis       |
| • Dr. Rémi Quirion         | Neurosciences, Mental Health and Addiction |
| • Dr. Diane Finegood       | Nutrition, Metabolism and Diabetes         |
| • Dr. John Frank           | Population and Public Health               |

The host institution of each Institute is provided with an Institute support grant each year. Persons employed by the Institute, including the Scientific Director, are employees of the host institution and not employees of CIHR. Each Institute is served by an Institute Advisory Board that consists of volunteers from the Institute's respective research communities. Institute

Advisory Boards are an essential mechanism for strengthening CIHR's link with the larger research community, and for providing guidance and direction on research priorities.

### **Governing Council**

CIHR's Governing Council is chaired by CIHR's president and comprises 20 Canadians who have been appointed by Order in Council to renewable three-year terms. Council members represent a wide range of backgrounds and disciplines, reflecting CIHR's broad mandate and vision.



## 5.2. Planned Spending

### Canadian Institutes of Health Research: Planned Spending

(\$ millions)	Forecast spending 2003-2004 <sup>9</sup>	<b>Planned Spending 2004-2005</b>	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (Gross)	669.2	<b>751.6</b>	793.3	795.3
Non-Budgetary Main Estimates (Gross)	-	-	-	-
Less: Respendable Revenue	-	-	-	-
<u>Total Main Estimates</u>	669.2	<b>751.6</b>	793.3	795.3
<i>Adjustments</i>				
Operating budget carry-forward – 2002/03	1.0			
Transfer from SSHRC to administer “Indirect Costs”	0.1			
Transfer from Health Canada for “SARS”	1.0			
Permanent budget increase as per Federal Budget	54.6	<b>39.0</b>		
Funding for “Canada Graduate Scholarships”	2.5			
Transfer to CIHR – evaluation & internal audit	0.5			
Transfer to CIHR – Modern Comptrollership	0.1			
Reduction to Canada Research Chairs	-32.0			
Funding for Collective Bargaining Agreements	0.6			
Potential lapse of funds	-2.0			
<i>Total Adjustments</i>	26.4	<b>39.0</b>		
<u>Net Planned Spending</u>	695.6	<b>790.6</b>	793.3	795.3
Less: Non-Respendable revenue	2.6	2.6	2.6	2.6
Plus: Cost of Services received without charge	2.3	<b>2.5</b>	2.3	2.3
<u>Net Cost of Program</u>	695.3	<b>790.5</b>	793.0	795.0
Full Time Equivalents	282	<b>347</b>	351	351

As a result of CIHR’s expanded mandate, along with increasing demands for resources for both open competitions and strategic initiatives, CIHR will require a concerted effort in upcoming budget planning cycles to develop strategies which maximize CIHR’s research investments. CIHR’s Governing Council is determined to maintain 70% of the base budget for grants and awards allocation for investigator-initiated research and 30% for strategic initiatives.

<sup>9</sup> Reflects best forecast of total spending to the end of the fiscal year.

# ANNEXES

## A. Financial Tables

### Annex 1: Summary of Transfer Payments

(\$ millions)	Forecast spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
<b>Canadian Institutes of Health Research Programs</b>				
Creation and exchange of new health knowledge in support of the objective of CIHR				
<u>Grants for research projects and personnel support</u> <sup>10</sup>	633.9	<b>737.3</b>	737.8	739.9
<u>Institute Support Grants</u>	13.0	<b>13.0</b>	13.0	13.0
<b>Total Grants</b>	646.9	<b>750.3</b>	750.8	752.9

#### Note on Transfer Payments:

The entire CIHR Program, administration excepted, is affected through transfers in the form of grants for research projects, personnel awards and institute support grants. The objectives and planned results for these transfers are therefore those for the CIHR program, as presented in Section 4 of this report.

The specific accountabilities for the CIHR transfer payments are set out in their Terms and Conditions, approved by Treasury Board in October 2000.

<sup>10</sup> Reflects budget increase for Canada Graduate Scholarships Program as determined by Treasury Board.

## Annex 2: Source of Respendable and Non Respendable Revenue

(\$ millions)	Forecast Revenue 2003- 2004	<b>Planned Revenue 2004- 2005</b>	Planned Revenue 2005- 2006	Planned Revenue 2006- 2007
<i>Respendable Revenue</i>				
Nil	-	-	-	-
<i>Non-Respendable Revenue</i>				
Refunds of Previous Years' Expenditures	2.6	<b>2.6</b>	2.6	2.6
<b>Total Respendable and Non-Respendable Revenue</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>

## Annex 3: Net Cost of Canadian Institutes of Health Research Program for the Estimates Year

(\$ millions)	
<u>Planned Spending</u>	
Budgetary and Non-budgetary Main Estimates plus adjustments	<b>790.6</b>
Plus:	
<i>Services received without charge</i>	
Legal Services	0.06
OAG Services	0.07
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	0.9
Contributions covering employers' share of insurance premiums and costs paid by TBS (7.6% rate)	1.5
<b>Total Cost of Program</b>	<b>793.1</b>
Less:	
<u>Respendable Revenue</u>	
<i>Non-respendable revenue</i>	2.6
<b>2004-2005 Net Program Cost (Total Planned Spending)</b>	<b>790.5</b>

## B. Horizontal Initiatives Table

CIHR delivers many of its programs through close collaboration and partnership with many stakeholders from the public (federal and provincial governments), private (i.e., Rx&D, life sciences) and non-profit (i.e., health charities) sectors. One such program is the multi-year Common CV project (detailed in the following Horizontal Initiatives Table), which is part of CIHR's ongoing ResearchNet initiative. Select examples of other programs of a horizontal nature include:

- **Food and Water Safety**—CIHR's Institute of Infection and Immunity has built a unique partnership consortium of 15 partners, including many government departments, such as Environment Canada, Health Canada, Agriculture and Agri-food Canada, Canadian Food Inspection Agency, National Research Council, food producers and others in building a research agenda and research network that will investigate microbial contamination of food and water and antimicrobial resistance in the food chain. See web site <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/iii/17762.shtml>.
- **Biotechnology, Health Technologies, Nanotechnologies, Regenerative Medicine Initiative**—Nanotechnology, stem cells and novel applications of surface chemistry promise to open up entirely new approaches to degenerative disorders, the repair of damaged tissues and organs and early diagnosis of disease. In partnership with the NRC, NSERC and others, the CIHR Institute of Neurosciences, Mental Health and Addiction, is launching a major Regenerative Medicine initiative designed to position Canada as a world leader in this high tech area of health research.
- **Musculoskeletal Diseases**—See *Section 3: Planning Overview* for a profile of this horizontal partnership.



## Horizontal Initiatives Table: *Common CV Network*

### Initiative Profile

The Common CV Network (CCV) is a collaborative effort between Canadian research funding organizations to provide a facility for researchers and students to create a Curriculum Vitae (CV) that can be used to apply to multiple funding agencies, thereby creating a national repository of researchers' and students' CV information. Data models from seventeen organizations were used to determine common standards and requirements to develop the CCV. Twelve organizations are currently working together to share in the delivery of the Common CV.

### Partnering Efforts

The CCV was launched in July 2002. As of February 2004, there are over 20,100 registered users with the CCV. The following 12 agencies currently subscribe to the CCV and use it as part of their funding application and peer review process:

<i>Federal Departments/Agencies:</i>	2004-2005	2005-2006	2006-2007
• Canadian Institutes of Health Research			
○ Planned Spending	\$45,000	\$45,000	\$45,000
• Natural Sciences and Engineering Research Council			
○ Planned Spending	\$75,000	\$45,000	\$45,000
• Social Sciences and Humanities Research Council			
○ Planned Spending	\$75,000	\$45,000	\$45,000
• Networks of Centres of Excellence			
○ Planned Spending	\$15,000	\$15,000	\$15,000
• Genome Canada			
○ Planned Spending	\$5,000	\$5,000	\$5,000
<i>Provincial and territorial governments:</i>	2004-2005	2005-2006	2006-2007
• Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies			
○ Planned Spending	\$140,000	\$15,000	\$15,000
• Fonds de la recherche en santé du Québec			
○ Planned Spending	\$140,000	\$15,000	\$15,000
• Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture			
○ Planned Spending	\$140,000	\$15,000	\$15,000
<i>Non-government Organizations:</i>	2004-2005	2005-2006	2006-2007
• Heart and Stroke Foundation of Canada			
○ Planned Spending	\$15,000	\$15,000	\$15,000
• Canada Council for the Arts – Killam Programs			
○ Planned Spending	\$5,000	\$5,000	\$5,000
• Canadian Breast Cancer Research Alliance			
○ Planned Spending	\$2,000	\$2,000	\$2,000
• University of British Columbia			
○ Planned Spending	\$5,000	\$5,000	\$5,000
	Total \$662,000	Total \$227,000	Total \$227,000

## Roles, Responsibilities and Governance Structures

The CCV is collectively governed by its four investing parties. They are:

- Canadian Institutes of Health Research: *Alan Bernstein, President*
- Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada: *Tom Brzustowski, President*
- Social Sciences and Humanities Research Council of Canada: *Marc Renaud, President*
- Cantor, which is an alliance between the Quebec provincial research funding councils:
  - Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies: *Sylvie Dillard, Président-directeur général*
  - Fonds de la recherche en santé du Québec : *Pierre Boyle, Président-directeur général par intérim*
  - Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture: *Louise Dandurand, Président-directeur général*

## Shared Outcome(s)

### Strategic Intent

- To lighten the load of the research community in applying for research funding
- To allow researchers and students/trainees to promote/communicate their research area and expertise
- To facilitate the collection of information required for the funding/peer review process, as well as for the strategic planning and development of programs by funding agencies.

### Vision

- To create a central repository of Common CV data for researchers, students, trainees, funding agencies, and potential future partners.

### Objectives

For researchers/students/trainees, this will be achieved by:

- creating a common web based set of core CV data;
- standardizing and facilitating the presentation and collection of personal information required by the various funding agencies;
- consulting with research community to improve the mechanism for the collection of data and provide the most user-friendly interface; and
- ensuring that data management policies and procedures (access, privacy, security, transparency, etc.) meet the expectations of the research community while respecting applicable legislation regarding data management.

For agencies, this will be achieved by:

- encouraging subscribing agencies to analyze, on an on-going basis, the core and specific data modules to further increase the level of commonalities of the Common CV and to harmonize their internal systems/processes where mutually beneficial;
- providing a capability to extract and search data; and
- ensuring that data management policies and procedures (access, privacy, security, transparency, etc.) meet the expectations of the subscribing agencies as well as any applicable legislation regarding data management.

The planned shared outcome of operating a Common CV is funded through the fees paid by the participating funding agencies listed above. The level of spending will be directly related to the level of revenue from the participating agencies. Where additional spending is required to implement a new enhancement to the Common CV, the investing parties have an agreement to equally share in that cost. However, currently there are no enhancements planned which will exceed the total revenue from participating agencies.

**Key Programs, Resources and Results**

Key Programs	Measurement Indicators			Planned Results		
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Canadian Common CV	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Number of Researchers registered on the Canadian Common CV</li><li>2. Number of Funding Organizations subscribing to the Canadian CCV</li><li>3. Number of Research Institutions subscribing to the Canadian CCV</li></ol>			<ol style="list-style-type: none"><li>1. Target is for 40,000 researchers to be registered on Canadian CCV</li><li>2. Target is for 50 Funding Organizations to subscribe to the Canadian CCV</li><li>3. Target is for 10 Research Institutions to subscribe to the Canadian CCV</li></ol>		

**Contact**

Lucie Kempffer  
Chief Information Officer (CIO)  
CIHR  
[Lkempffer@cihr.gc.ca](mailto:Lkempffer@cihr.gc.ca)  
613-954-1953.



## C. Key Reference Documents and Internet Addresses

### Key Reference Documents

1. **Investing in Canada's Future: CIHR's Blueprint for Health Research and Innovation 2003/04 – 2007/08**, CIHR's Strategic Plan  
<http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/publications/20266.shtml>
2. **Transforming Health Research for All Canadians**, CIHR 2002-2003 Annual Report  
<http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/publications/21821.shtml>
3. **CIHR Institutes – More information, including Institute Strategic Plans and Annual Reports**, is available through CIHR's web site.  
<http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/9466.shtml>

### Internet Addresses

<b>Canadian Institutes of Health Research Home Page</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/193.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/193.shtml</a>
<b>Aboriginal Peoples' Health</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/iaph/8668.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/iaph/8668.shtml</a>
<b>Aging</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/ia/8671.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/ia/8671.shtml</a>
<b>Cancer Research</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/icr/12506.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/icr/12506.shtml</a>
<b>Circulatory and Respiratory Health</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/icrh/8663.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/icrh/8663.shtml</a>
<b>Gender and Health</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/igh/8673.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/igh/8673.shtml</a>
<b>Genetics</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/ig/13147.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/ig/13147.shtml</a>
<b>Health Services and Policy Research</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/ihspr/13733.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/ihspr/13733.shtml</a>
<b>Human Development, Child and Youth Health</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/ihdcyh/8688.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/ihdcyh/8688.shtml</a>
<b>Infection &amp; Immunity</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/iii/13533.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/iii/13533.shtml</a>
<b>Musculoskeletal Health and Arthritis</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/imha/13217.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/imha/13217.shtml</a>
<b>Neurosciences, Mental Health and Addiction</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/inmha/8602.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/inmha/8602.shtml</a>
<b>Nutrition, Metabolism and Diabetes</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/inmd/13521.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/inmd/13521.shtml</a>
<b>Population and Public Health</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/ipph/13777.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/institutes/ipph/13777.shtml</a>









## C. Principaux documents de référence et adresses Internet

Principaux documents de référence

1. Investir dans l'avenir du Canada : Plan stratégique des IRSC pour l'innovation et la recherche en santé, 2003/2004 - 2007/2008, Plan stratégique des IRSC  
<http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/publications/20266.shtml>

2. Transformer la recherche en santé pour tous les Canadiens, Rapport annuel 2002-2003 des IRSC  
<http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/publications/21821.shtml>

3. Instituts des IRSC - De plus amples renseignements, y compris les plans stratégiques et les rapports annuels des instituts, sont accessibles sur le site Web des IRSC.  
<http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/9466.shtml>

Adresses Internet

Page d'accueil des Instituts de recherche en santé du Canada	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/193.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/193.shtml</a>
Appareil locomoteur et arthrite	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/imha/13217.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/imha/13217.shtml</a>
Cancer	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/icr/12506.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/icr/12506.shtml</a>
Développement et santé des enfants et des adolescents	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ihdcyh/8688.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ihdcyh/8688.shtml</a>
Génétique	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ig/13147.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ig/13147.shtml</a>
Maladies infectieuses et immunitaires	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/iii/13533.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/iii/13533.shtml</a>
Neurosciences, santé mentale et toxicomanies	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/inmha/8602.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/inmha/8602.shtml</a>
Nutrition, métabolisme et diabète	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/icrh/8663.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/icrh/8663.shtml</a>
Santé circulatoire et respiratoire	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/iaph/8668.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/iaph/8668.shtml</a>
Santé des Autochtones	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/igh/8673.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/igh/8673.shtml</a>
Santé des femmes et des hommes	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/iph/13777.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/iph/13777.shtml</a>
Santé publique et des populations	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ihspr/13733.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ihspr/13733.shtml</a>
Services et politiques de la santé	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ia/8671.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ia/8671.shtml</a>
Viellissement	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ia/8671.shtml">http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/ia/8671.shtml</a>



sont nécessaires pour apporter des améliorations au CV commun, les parties contribuanes comptent sur une entente de partage des coûts à parts égales. Toutefois, il n'y a pas actuellement d'améliorations prévues qui excéderaient le total des revenus provenant des parties contribuanes.

Principaux programmes, ressources et résultats				
Indicateurs de mesures		Résultats prévus		
Principaux programmes		2004-2005	2005-2006	2006-2007
CV commun canadien	1. Nombre de chercheurs inscrits au	1. Objectif à atteindre : inscription de 40 000 chercheurs au CV commun canadien	2. Objectif à atteindre : de 50 organismes de financement au CV commun canadien	3. Objectif à atteindre : souscription de 10 établissements de recherche au CV commun
	2. Nombre d'organismes de financement qui souscrivent au CV commun canadien	2. Objectif à atteindre : souscription de 50 organismes de financement au CV commun canadien	3. Objectif à atteindre : recherche qui souscrivent au CV commun canadien	
	3. Nombre d'établissements de recherche qui souscrivent au CV commun canadien			
Lucie Kempffer Dirigeante principale de l'information (DPI) IRSC Lkempffer@cilir.gc.ca (613) 954-1953.				

Le CVC est administré de manière collective par ses quatre parties contributantes, qui sont :

- Instituts de recherche en santé du Canada : Alan Bernstein, Président
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada : Tom Brzustowski, Président
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada : Marc Renaud, Président
- Cantor, une alliance entre les conseils provinciaux du Québec qui subventionnent la recherche :
  - Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies: Sylvie Dillard, Présidente-directrice générale
  - Fonds de la recherche en santé du Québec : Pierre Boyle, Président-directeur général par intérim
  - Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture: Louise Dandurand, Présidente-directrice générale

Partage des résultats

Intention stratégique

- Alléger la charge du milieu de la recherche quant à la demande de fonds pour la recherche
- Permettre aux chercheurs et aux étudiants/stagiaires de promouvoir/communiquer leur domaine de recherche et leur expertise
- Faciliter la collecte de l'information nécessaire au processus de financement / d'examen par les pairs, de même qu'à la planification stratégique et à l'élaboration de programmes par les organismes de financement.

Vision

- Créer une banque centrale de données du CV commun pour les chercheurs, les étudiants, les stagiaires, les organismes de financement et les partenaires potentiels.

Objectifs

Pour ce qui est des chercheurs/étudiants/stagiaires, on y arrivera en :

- créant un ensemble commun de données de base de CV à partir du Web;
- normalisant et facilitant la présentation et la collecte des renseignements personnels exigés par les divers organismes de financement;
- consultant le milieu de la recherche pour améliorer le mécanisme de collecte de données et fournir l'interface la plus conviviale possible;
- s'assurant que les politiques en matière de gestion de données et les procédures (accès, vie privée, sécurité, transparence, etc.) répondent aux attentes du milieu de la recherche tout en respectant les lois qui s'appliquent en ce qui a trait à la gestion de données.

Pour ce qui est des organismes, on y arrivera en :

- encourageant les organismes signataires à analyser, sur une base de permanence, les modules de données de base et spécifiques pour augmenter éventuellement le niveau de points communs du CV commun et à harmoniser leurs systèmes/processus internes lorsque c'est avantageux de part et d'autre;
- offrant la possibilité d'extraire et de chercher des données;
- s'assurant que les politiques en matière de gestion de données et les procédures (accès, vie privée, sécurité, transparence, etc.) répondent aux attentes du milieu de la recherche tout en respectant les lois qui s'appliquent en ce qui a trait à la gestion de données.

Le partage prévu des résultats de la gestion d'un CV commun est financé par les cotisations payées par les organismes de financement participants énumérés ci-dessous. Le niveau des dépenses sera directement lié au niveau des revenus générés par les organismes de financement. Lorsque des dépenses additionnelles

**Tableau des initiatives horizontales : Réseau de CV commun**

<b>Description de l'initiative</b>	
Le réseau de CV commun (CVC) est une collaboration entre des organismes canadiens de financement de la recherche en vue d'offrir la possibilité aux chercheurs et aux étudiants de créer un curriculum vitae (CV) qui peut être utilisé auprès de multiples organismes de financement, établissant ainsi une banque nationale d'information relative aux CV de chercheurs et d'étudiants. Des modèles de données de dix-sept organismes ont servi à déterminer des normes et des exigences communes pour élaborer le CVC. Douze organismes collaboreront actuellement en vue de partager le service de CV commun.	

Le CVC a été lancé en juillet 2002. En février 2004, on comptait plus de 20 100 utilisateurs inscrits au CVC. Les 12 organismes suivants souscrivent actuellement au CVC et l'utilisent dans le cadre des demandes de fonds et du processus d'examen par les pairs :

Ministères / organismes gouvernementaux : 2004-2005		2005-2006		2006-2007	
•	Instituts de recherche en santé du Canada	45 000 \$	45 000 \$	45 000 \$	45 000 \$
○	Dépenses prévues				
•	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie	75 000 \$	45 000 \$	45 000 \$	45 000 \$
○	Dépenses prévues				
•	Conseil de recherches en sciences humaines	75 000 \$	45 000 \$	45 000 \$	45 000 \$
○	Dépenses prévues				
•	Réseaux de centres d'excellence	15 000 \$	15 000 \$	15 000 \$	15 000 \$
○	Dépenses prévues				
•	Génomex Canada	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$
○	Dépenses prévues				
Gouvernements provinciaux et territoriaux : 2004-2005		2005-2006		2006-2007	
•	Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies	140 000 \$	15 000 \$	15 000 \$	15 000 \$
○	Dépenses prévues				
•	Fonds de la recherche en santé du Québec	140 000 \$	15 000 \$	15 000 \$	15 000 \$
○	Dépenses prévues				
•	Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture	140 000 \$	15 000 \$	15 000 \$	15 000 \$
○	Dépenses prévues				
Organisations non gouvernementales : 2004-2005		2005-2006		2006-2007	
•	Fondation des maladies du cœur du Canada	15 000 \$	15 000 \$	15 000 \$	15 000 \$
○	Dépenses prévues				
•	Conseil des Arts du Canada – Programmes Killam	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$
○	Dépenses prévues				
•	Alliance canadienne pour la recherche sur le cancer du sein	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$
○	Dépenses prévues				
•	Université de la Colombie-Britannique	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$	5 000 \$
○	Dépenses prévues				
Total		227 000		227 000	
Total		227 000		227 000	



## B. Tableau des initiatives horizontales

Les IRSC offrent bon nombre de leurs programmes grâce à l'étroite collaboration et au partenariat de nombreux intervenants des secteurs public (gouvernements fédéral et provinciaux), privé (c.-à-d. Rx&D, sciences de la vie) et sans but lucratif (c.-à-d. organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé). L'un de ces programmes est le projet pluriannuel de CV commun (décrit dans le Tableau des initiatives horizontales ci-après), qui fait partie de l'initiative en cours RechercheNet des IRSC. Voici des exemples choisis parmi d'autres programmes de nature horizontale :

- **Salubrité des aliments et de l'eau**—L'Institut des maladies infectieuses et immunitaires des IRSC a mis sur pied un regroupement unique de 15 partenaires, y compris plusieurs ministères dont Environnement Canada, Santé Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le Conseil national de recherches du Canada, des producteurs d'aliments et d'autres intervenants en vue d'élaborer un programme et un réseau de recherche consacré à l'étude de la contamination microbienne des aliments et de l'eau et à l'étude de la résistance aux antimicrobiens dans la chaîne alimentaire. Voir le site Web <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/institutes/iii/17762.shtml>.

- **Biotechnologie, technologies de la santé, nanotechnologies, initiative en médecine régénérative**—La nanotechnologie, les cellules souches et les applications novatrices dans la chimie de surface ouvriront certainement de nouvelles voies en ce qui concerne les maladies dégénératives, la réparation des tissus et des organes endommagés et le diagnostic précoce d'une maladie. En collaboration avec le CNRC, le CRSNG et d'autres organismes, l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies des IRSC lance une importante initiative en médecine régénérative afin de positionner le Canada comme chef de file mondial de ce secteur de la haute technologie de la recherche en santé.

- **Troubles de l'appareil locomoteur**—Voir la section 3 : *Aperçu de la planification* pour une description de ce partenariat horizontal.



**Annexe 2 : Source de recettes disponibles et non disponibles**

(en millions de dollars)				
Prévisions de dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	2004-2005	2005-2006
2003-2004	2004	2005	2006	2007
<i>Recettes disponibles</i>				
Néant				
<i>Recettes non disponibles</i>				
Remboursement de dépenses d'années antérieures				
2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Total : Recettes disponibles et recettes non disponibles				
2,6	2,6	2,6	2,6	2,6

**Annexe 3 : Coût net du programme des Instituts de recherche en santé du Canada pour l'année budgétaire**

(en millions de dollars)	
Dépenses prévues	790,6
Budgétaire et non-budgétaire du Budget principal des dépenses plus rajustements	
Plus :	
Services reçus à titre gratuits	
Services juridiques	0,06
Services du BVG	0,07
Locaux fournis par Travaux publics et services gouvernementaux	0,9
Canada	
Contributions de l'employeur aux régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (taux de 7,6%)	1,5
Coût total du programme	793,1
Moins :	
Recettes disponibles	
Recettes non disponibles	2,6
Coût net du programme pour 2004-2005 (total des dépenses prévues) 2004-2005	790,5

## A. Tableaux financiers

## Annexe 1 : Sommaire des paiements de transfert

Programmes des Instituts de recherche en santé du Canada				(en millions de dollars)	
Prévisions de dépenses	Dépenses 2004-2005	Dépenses 2005-2006	Dépenses 2006-2007		
Création et partage de nouvelles connaissances en santé pour appuyer l'objectif des IRSC					
Subventions pour les projets de recherche et le soutien du personnel <sup>10</sup>	633,9	737,3	737,8	739,9	
Subventions d'appui aux instituts	13,0	13,0	13,0		
<b>Total des subventions</b>	<b>646,9</b>	<b>750,3</b>	<b>750,8</b>	<b>752,9</b>	

Note sur les paiements de transfert :

Toutes les activités des IRSC, à l'exception de l'administration, sont réalisées grâce à des transferts sous forme de subventions à la recherche, de bourses au personnel et de subventions d'appui aux instituts. Les objectifs et les résultats prévus pour ces transferts sont, par conséquent, ceux prévus pour les activités des IRSC, tel que présenté à la section 4 de ce rapport.

Les redditions de comptes spécifiques aux paiements de transfert des IRSC sont établies selon leurs modalités, approuvées par le Conseil du Trésor en octobre 2000.

<sup>10</sup> Selon l'augmentation budgétaire pour le Programme de bourses d'études supérieures du Canada tel qu'établi par le Conseil du Trésor.

effort concerté lors de la planification des prochains budgets pour élaborer des stratégies qui permettront d'optimiser les investissements des IRSC en recherche. Le conseil d'administration des IRSC est déterminé à maintenir 70 % de l'enveloppe budgétaire de base des subventions et bourses pour la recherche entreprise par les chercheurs et 30 % pour les initiatives stratégiques.

## 5.2 Dépenses prévues

Instituts de recherche en santé du Canada : Dépenses prévues

Prévisions de dépenses	Dépenses prévues 2003-2004 <sup>9</sup>	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
(en millions de dollars)				
Budgétaire du Budget principal des dépenses (Bruts)	669,2	751,6	793,3	795,3
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (Bruts)	-	-	-	-
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	669,2	751,6	793,3	795,3
Rajustements				
Report du budget de fonctionnement – 2002-2003	1,0			
Transfert du CRSH pour administrer les « Coûts indirects »	0,1			
Transfert de Santé Canada pour le « SRAS »	1,0			
Hausse permanente du budget selon le budget fédéral	54,6	39,0		
Fonds pour les « Bourses d'études supérieurs du Canada »	2,5			
Transfert aux IRSC – évaluation et vérification interne	0,5			
Transfert aux IRSC – Fonction de contrôleur moderne	0,1			
Réduction aux Chaires de recherche du Canada	-32,0			
Fonds pour la convention collective	0,6			
Péremption potentielle de fonds	-2,0			
Total des rajustements	26,4	39,0		
Dépenses nettes prévues	695,6	790,6	793,3	795,3
Moins : Recettes non disponibles	2,6	2,6	2,6	2,6
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	2,3	2,5	2,3	2,3
Coût net du programme	695,3	790,5	793,0	795,0
Equivalents temps plein	282	347	351	351

<sup>9</sup> Selon les prévisions les meilleures de l'ensemble des dépenses d'ici la fin de l'année financière.

En raison de l'élargissement du mandat des IRSC et des demandes de ressources de plus en plus nombreuses pour les concours ouverts et les initiatives stratégiques, les IRSC auront besoin d'un



renforcer le lien des IRSC avec l'ensemble du milieu de la recherche, et fournir des avis et une orientation relativement aux priorités de recherche.

### **Conseil d'administration**

Le conseil d'administration est dirigé par le président des IRSC et formé de 20 Canadiens qui ont été nommés par décret pour des mandats renouvelables de trois ans. Les membres du conseil représentent les divers milieux et disciplines qui reflètent le mandat élargi et la vision des IRSC.

## 5.1 Reddition de comptes

Les IRSC ont un secteur d'activité—exceller dans la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé, et de renforcer le système de santé au Canada.

**Ministre :** Les Instituts de recherche en santé du Canada relèvent de l'honorable Ujjal Donsanjh, ministre de la Santé.

**Président :** Le D<sup>r</sup> Alan Bernstein rend compte au ministre alors que les quatre vice-présidents et les 13 directeurs scientifiques d'institut lui rendent compte. Les personnes suivantes rendent compte au président :

### Vice-présidents et directeur :

- D<sup>r</sup> Mark Bisby dirige le Portefeuille de la recherche
- Guy D'Aloisio dirige le Portefeuille des services et des opérations
- Christine Fitzgerald dirige le Portefeuille des affaires générales
- Sonya Corkum dirige le Portefeuille des partenariats et de l'application des connaissances
- Patricia Kosseim, Directrice intérimaire, est responsable du Bureau de l'éthique

### Directeurs scientifiques des instituts :

- D<sup>r</sup> Cyril Frank
  - D<sup>r</sup> Philip Branton
  - D<sup>r</sup> Michael Kramer
  - D<sup>r</sup> Roderick McInnes
  - D<sup>r</sup> Bhagirath Singh
  - D<sup>r</sup> Rémi Quirion
  - D<sup>r</sup> Diane Finegood
  - D<sup>r</sup> Bruce McManus
  - D<sup>r</sup> Jeff Reading
  - D<sup>re</sup> Miriam Stewart
  - D<sup>r</sup> John Frank
  - D<sup>r</sup> Morris Barer
  - D<sup>re</sup> Anne Martin-Matthews
- Appareil locomoteur et arthrite  
Cancer  
Développement et santé des enfants et des adolescents  
Génétique  
Maladies infectieuses et immunitaires  
Neurosciences, santé mentale et toxicomanies  
Nutrition, métabolisme et diabète  
Santé circulatoire et respiratoire  
Santé des Autochtones  
Santé des femmes et des hommes  
Santé publique et des populations  
Services et politiques de la santé  
Vieillesse

L'établissement d'accueil de chaque institut reçoit chaque année une subvention d'appui à l'institut. Les employés de l'institut, y compris le directeur scientifique, sont des employés de l'établissement d'accueil et non des employés des IRSC. Chaque institut est doté d'un conseil consultatif d'institut qui se compose de bénévoles représentant les milieux de recherche propres à chaque institut. Les conseils consultatifs d'instituts représentent un mécanisme essentiel pour

les IRSC contribueront au développement d'un milieu de travail sain pour tous leurs employés en démenageant tous les bureaux des IRSC durant l'été de 2004.

#### **Améliorer les mesures de rendement de l'organisation**— Pour veiller à ce que les IRSC

fournissent des résultats à la population canadienne, tous les gestionnaires des IRSC doivent évaluer le rendement des programmes, des projets et des initiatives dont ils sont responsables et en suivre l'évolution. Dans certains cas, cela supposera l'établissement de rapports trimestriels sur les écarts par rapport aux plans. Dans d'autres cas, des stratégies de collecte de données spécifiques seront élaborées pour obtenir des mesures de rendement prioritaires. Au cours de la prochaine année, les gestionnaires des IRSC travailleront de concert à la mise en œuvre d'un cadre de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats—élément essentiel à la mesure du rendement aux IRSC.

#### **Déterminer le retour sur l'investissement dans la recherche en santé**— Pour réussir, les

IRSC doivent démontrer aux Canadiens non seulement la valeur de programmes individuels parmi leur ensemble de programmes, mais aussi le retour global sur l'investissement des Canadiens par leur entremise. En 2004-2005, les IRSC établiront un cadre de retour sur l'investissement qui s'harmonise avec leur mandat, leurs priorités et l'étendue de leurs activités. Pour déterminer la meilleure façon de mesurer le retour sur l'investissement, les IRSC examineront les pratiques dans les autres pays et consulteront les intéressés — les bailleurs de fonds, les producteurs et les utilisateurs des résultats de la recherche

#### **Assurer le positionnement stratégique des IRSC**—En 2004-2005, les IRSC achèveront et

lanceront leur stratégie détaillée d'image de marque. À la suite de l'approbation de cette nouvelle stratégie, les activités de positionnement seront mises en œuvre au cours des trois prochaines années, en même temps que la stratégie de communication approuvée en 2003. Cette stratégie a pour but de mieux faire connaître auprès du public la valeur et l'impact de la recherche en santé; de s'assurer la collaboration et l'appui des partenaires pour les initiatives des principaux intervenants; et de relever l'image des IRSC à l'échelle nationale et internationale.



<b>Résultats prévus pour les Canadiens</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership et coordination dans l'établissement d'une orientation sur les questions importantes liées à la recherche en santé.</li> <li>• Promotion du programme de recherche des IRSC qui répond aux besoins des milieux scientifiques.</li> <li>• Formation d'un effectif engagé, motivé et productif dans l'ensemble de l'organisme.</li> <li>• Accroissement de l'efficacité générale de l'organisme grâce à l'amélioration continue des programmes, des structures et des processus.</li> <li>• Utilisation de la technologie afin d'améliorer la prestation de services.</li> </ul>
Prévisions de dépenses 2003-2004	44,1 M\$	
Dépenses prévues 2004-2005	45,0 M\$	
Dépenses prévues 2005-2006	45,0 M\$	
Dépenses prévues 2006-2007	45,0 M\$	

Les IRSC atteignent l'excellence dans l'exécution de leurs programmes et obtiennent des résultats de recherche impressionnants en renforçant continuellement leur organisation interne de façon à pouvoir compter sur un personnel dévoué et bien informé. Les activités de leadership de l'organisation, ses pratiques de gestion responsables et d'amélioration continue, et un cadre de travail de grande qualité reflètent cet engagement constant vis-à-vis de l'excellence organisationnelle.

Plans et activités clés pour réaliser la priorité

**Promouvoir les pratiques de gestion modernes**— Comme organisme fédéral, les IRSC ont une responsabilité constante de démontrer aux Canadiens que leurs impôts sont bien dépensés. En se fondant sur les résultats de l'évaluation de la capacité effectuée au début de 2003, les IRSC ont rédigé un plan d'action plan qui comprend un bon nombre de projets d'amélioration prioritaires, comme la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques et de vérification ainsi que d'un cadre de planification intégrée et d'établissement de rapports. Au cours des trois prochaines années, les cadres supérieurs défendront ces projets pour mieux faire connaître leur importance et travailleront de concert avec les employés pour assurer la réalisation de ces projets.

**Accroître la fidélité et la productivité de l'effectif en reconnaissant l'excellence**— Les IRSC constituent un organisme diversifié qui réunit des perspectives culturelles et intellectuelles dans une même quête d'excellence. En 2004-2005, les IRSC renforceront leur Cadre de gestion des ressources humaines grâce à la mise en œuvre de leur projet d'évaluation des emplois et de la rémunération. À la suite de la mise en œuvre du projet d'évaluation des emplois des IRSC le 1<sup>er</sup> avril 2004, ces derniers commenceront à élaborer et mettre en place en 2004-2005 un nouveau système de gestion du rendement qui reconnaît et récompense le rendement élevé. Par ailleurs,



**Mettre en place un cadre de partenariats**—Compte tenu du nombre grandissant de partenariats qui s'intéressent à la recherche en santé, et des organismes qui forment de multiples partenariats avec les IRSC ou les instituts à titre individuel, les IRSC ont mis en évidence le besoin d'avoir un cadre pour les partenariats en recherche. À cette fin en 2004-2005, les IRSC élaboreront et mettront en œuvre une politique et un cadre détaillés en matière de partenariat.

**Améliorer la collaboration internationale**—La recherche en santé est une entreprise mondiale, et, dans cet esprit, les IRSC continueront d'établir des alliances et des partenariats internationaux pour appuyer la recherche et les projets de formation internationaux aux cours des trois prochaines années, notamment :

- Les IRSC lanceront de nouveau en 2004-2005 le Programme de possibilités internationales (PPI), qui soutient les chercheurs canadiens dans des projets de recherche internationaux.
- Les instituts des IRSC continueront de chercher des possibilités de former des alliances et des réseaux internationaux au cours des trois prochaines années et poursuivront leurs partenariats internationaux en vue de faire progresser la recherche d'importance stratégique, notamment la recherche sur : les maladies cardiovasculaires et respiratoires (National Institutes of Health des États-Unis); les disparités sur le plan de la santé des Autochtones (Australie et Nouvelle-Zélande); et le VIH/sida (R.-U.).
- L'engagement des IRSC dans un partenariat international en vue de financer le Consortium international en génomique structurale se poursuivra au cours de 2004-2005.
- Les IRSC continueront de collaborer à l'Initiative de recherche en santé mondiale (IRSM), un partenariat formé avec le Centre de recherches pour le développement international, l'Agence canadienne de développement international et Santé Canada pour renforcer la capacité de recherche en santé au Canada et dans les pays en voie de développement.

**Promouvoir la science auprès des jeunes Canadiens**—Les IRSC appuient les activités qui permettent aux jeunes Canadiens de se familiariser avec la découverte scientifique et de les sensibiliser aux possibilités de carrière en recherche. Les IRSC créeront des possibilités de collaboration avec des partenaires en 2004-2005, comme le soutien qu'ils continueront d'offrir à la Fondation sciences jeunesse, pour susciter l'intérêt des jeunes Canadiens à l'égard de la science.

<sup>8</sup> La valeur des dépenses prévues pour les partenariats ne tient compte que de la contribution des IRSC aux programmes en partenariat et ne comprend pas la contribution des partenaires.

**Établir et appuyer les partenariats**—Les IRSC continueront d'encourager les possibilités de partenariat en recherche auprès des intervenants dans l'ensemble du milieu de la recherche en santé au cours des trois prochaines années. En particulier, les IRSC souhaitent renforcer les relations avec les organismes provinciaux de financement de la recherche et les ministères de la santé. Pour soutenir cet effort, les IRSC créeront du matériel et des outils pour faciliter la communication et développer une base de données exhaustive sur les partenariats en 2004-2005.

Plans et activités clés pour réaliser la priorité

Les partenariats sont la forme d'activité que les intervenants du milieu de la recherche en santé privilégient de plus en plus et ils sont essentiels au succès qu'auront les IRSC dans la concrétisation de leur vision de l'avenir. Au cours des trois dernières années, les IRSC ont établi des partenariats stratégiques avec une variété d'organismes, notamment d'autres ministères et organismes fédéraux, des organismes de financement provinciaux, des ministères provinciaux et territoriaux pertinents, des organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé, des associations professionnelles, des organismes non gouvernementaux et l'industrie. Les partenaires des IRSC aident à déterminer les priorités de recherche en santé, à partager les meilleures pratiques et leur examen par les pairs, à renforcer la capacité de recherche, à multiplier les efforts d'application des connaissances et à faire une utilisation plus efficace des ressources destinées à la recherche. Les IRSC chercheront à accroître leur base de partenariats—en rejoignant de manière efficace et coordonnée les intervenants et le public pour s'assurer qu'elle répond aux besoins du milieu de la recherche en santé et aux Canadiens.

Résultats prévus pour les Canadiens	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Établissement de partenariats internationaux</li><li>• Avantages de part et d'autre.</li><li>• Renforcement et maintien d'une large base d'appui aux intervenants dans tout le Canada.</li><li>• Elaboration et maintien d'une approche cohérente et coordonnée à la recherche dans l'ensemble de la recherche en santé.</li><li>• Accroissement de la participation du public et des intervenants dans le domaine de la recherche en santé au Canada.</li><li>• Promotion accrue de la science auprès des enfants et des jeunes canadiens.</li></ul>	
Prévisions de dépenses 2003-2004	24,4 M\$
Dépenses prévues 2004-2005 <sup>8</sup>	27,8 M\$
Dépenses prévues 2005-2006	27,9 M\$
Dépenses prévues 2006-2007	27,9 M\$

Résultat habilitant 1

Partenariats efficaces et participation du public

Priorité : Engager le public au moyen de dialogues fructueux et faire en sorte d'établir des partenariats efficaces avec les principaux intervenants.

(5 ans) attribuées par concours, en vue d'améliorer la pertinence et l'applicabilité des investissements dans la recherche en santé.

**Promotion d'une stratégie de commercialisation globale**—Les IRSC ont établi une stratégie de commercialisation globale afin de maximiser l'élaboration de services et de produits de santé efficaces au moyen de la recherche en santé. En 2004-2005, les IRSC appuieront une série de programmes et politiques qui seront centrés sur trois volets – mobiliser la recherche, perfectionner les gens et établir des partenariats. La stratégie de commercialisation des IRSC est centrée sur les stades initiaux du processus de commercialisation où il y a un décalage de plus en plus grand entre une bonne idée et son exploitation au profit de l'économie et de la santé. Au cours de la deuxième année de cette stratégie pluriannuelle, les IRSC continueront d'assurer la prise en compte des valeurs des Canadiens dans toutes leurs activités, y compris les partenariats. Les initiatives comprennent : l'amélioration du Programme de démonstration des principes; le lancement d'initiatives pour les jeunes chercheurs qui veulent poursuivre leur carrière dans la recherche et la gestion de la recherche; et la poursuite de la nouvelle version de l'Initiative de démonstration des principes en partenariat avec l'industrie lancée en 2003.

**Accroissement de l'impact des relations entre l'université et l'industrie**—Les IRSC continueront de collaborer étroitement avec leurs intervenants à l'amélioration de la viabilité commerciale de la recherche, pour permettre aux innovations de passer de façon efficace des laboratoires et des bureaux aux marchés et aux cliniques. Cela comprend le renforcement de la capacité des universités et des hôpitaux à gérer leurs connaissances scientifiques, à attirer des utilisateurs potentiels et à promouvoir les compétences dans la gestion de la propriété intellectuelle. Les partenariats dans ces activités comprennent le CRSNG, le CRSH, les Compagnies de recherche pharmaceutique du Canada (Rx&D), les compagnies membres de BIOTECCanada, le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest et un nombre croissant de compagnies en démarrage et de sociétés dérivées.



**Résultat**  
**Stratégique 3**  
**Priorité :** Catalyser l'innovation en santé qui permettra de renforcer le système de santé et la croissance de l'économie canadienne.

Mettre en pratique les résultats de la recherche

- Résultats prévus pour les Canadiens**
- Progrès de la recherche sur l'utilisation des connaissances en santé.
  - Formation et maintien d'une vaste gamme de personnes engagées dans l'échange et l'utilisation des connaissances en santé.
  - Mise en place et maintien d'environnements innovateurs qui rendront possible et stimuleront l'utilisation efficace des connaissances en santé.

Prévisions de dépenses 2003-2004	19,2 M\$
Dépenses prévues 2004-2005	21,8 M\$
Dépenses prévues 2005-2006	21,9 M\$
Dépenses prévues 2006-2007	22,0 M\$

La stratégie d'application des connaissances (AC) des IRSC vise à accélérer la transformation des résultats de la recherche en vue d'améliorer la santé pour la population canadienne et le système de soins de santé grâce à une action efficace. Cela comprend le soutien à la recherche sur l'application des connaissances, l'établissement de réseaux d'application des connaissances et l'amélioration du domaine de l'application des connaissances. Les IRSC jouent aussi un rôle pour aider à faire passer les percées scientifiques prometteuses au stade des applications commerciales potentielles.

Plans et activités clés pour réaliser la priorité

**Appui de la recherche sur l'application des connaissances**—Un des impératifs pour combler l'écart entre la recherche et son utilisation consiste à mieux comprendre comment les découvertes peuvent être mises en pratique. À cette fin, les IRSC financeront des subventions en 2004-2005 qui appuient la recherche sur l'AC dans les secteurs suivants : sciences de base de l'application des connaissances; création, accélération d'interventions d'AC, et recherche de durabilité; recherche évaluative; et synthèses des preuves pour une application par une panoplie d'utilisateurs (p. ex. administrateurs de programmes, décideurs, cliniciens). Les IRSC vont aussi développer la capacité de recherche sur l'application des connaissances par des bourses ouvertes ou l'appui d'initiatives stratégiques d'instituts ou inter-instituts, et encourager la reconnaissance des activités d'AC en sciences dans les universités et les instituts de recherche.

**Aider à établir des réseaux d'application des connaissances**—L'application des

connaissances s'améliore lorsque les utilisateurs de l'information issue de la recherche participent à l'établissement des priorités de recherche. En 2004-2005, les IRSC vont guider et cofinancer, en collaboration avec des commanditaires externes et des intervenants, des initiatives stratégiques qui établissent ou renforcent les réseaux d'AC et maximisent le potentiel d'AC. Les IRSC aideront aussi à mettre sur pied les réseaux d'AC dont on a tant besoin en lançant une initiative stratégique, Réseaux d'innovation en santé, dotée de subventions de longue durée



proposés en avril 2004 et achever le *Protocole d'entente sur les rôles et responsabilités* au cours de 2004-2005.

**Renforcer la capacité de recherche dans les universités**—En collaboration avec les organismes de financement fédéraux (CRSNG et CRSH), les IRSC investiront dans le renforcement de la capacité de recherche par le truchement du Programme des chaires de recherche du Canada et le Programme de bourses d'études supérieures du Canada. Les IRSC administreront un investissement annuel de 104 millions de dollars au cours des trois prochaines années dans le Programme des chaires de recherche du Canada. Les investissements dans le Programme de bourses d'études supérieures du Canada s'élèveront à 5,5 millions de dollars en 2004-2005, à 8,5 millions de dollars en 2005-2006 et à 10,5 millions de dollars en 2006-2007.

**Faire progresser la recherche liée aux problèmes pertinents auxquels font face les minorités de langues officielles**—Les IRSC s'engagent à appuyer la recherche en santé liée aux problèmes auxquels font face les minorités de langues officielles. Les IRSC ont nommé un champion de la recherche pour faire progresser les travaux dans ce domaine, et ont tenu un atelier sur invitation en mars 2004 intitulé « Besoins, lacunes et occasions : améliorer l'accès aux services de santé au sein des minorités francophones et anglophones », regroupant plus de 40 intervenants de partout au Canada pour discuter des questions qui s'y rattachent et définir un programme de recherche en santé. À la suite de cette rencontre, un plan d'action pluriannuel a été élaboré en vue de répondre aux besoins des minorités de langues officielles. Ce plan comprendra des activités comme celles-ci : intégrer aux processus d'examen par les pairs pertinents et aux initiatives stratégiques concernées les circonstances particulières concernant l'accès pour les minorités de langues officielles aux soins de santé dans la langue de leur choix; étudier la possibilité d'offrir des subventions de développement ponctuelles aux universités qui sont membres du Consortium pour aider aux efforts de réseautage dans l'ensemble du pays; et mettre sur pied un groupe de travail en collaboration avec d'autres groupes clés comme la Société santé en français, les comités consultatifs des communautés francophones et anglophones en situation minoritaire. Des rapports d'étape seront présentés à chaque année dans le rapport sur le rendement des IRSC.

## Favoriser une approche de la recherche en santé axée sur la collaboration et

**l'interdisciplinarité**—En trois ans à peine, les IRSC et leurs instituts ont établi un ensemble de programmes de recherche nouveaux conçus pour bâtir les équipes de recherche en santé transdisciplinaires du 21<sup>e</sup> siècle. La convergence qui s'accélère dans la recherche en santé signifie que les instituts des IRSC continueront à utiliser des outils de programmes qui encouragent la recherche centrée sur des problèmes, multidisciplinaire et collaborative, notamment les exemples sont les Équipes en voie de formation, les Cadres de développement de la capacité autochtone de recherche en santé (CDCARS), les Centres de développement de la recherche, les Équipes interdisciplinaires de recherche en santé (EIRS) et les Alliances communautaires pour la recherche en santé (ACRS). Selon les évaluations prévues en 2004-2005 concernant les programmes EIRS et ACRS, les IRSC consolideront et simplifieront leurs nombreux outils de programmes pour devenir plus efficaces dans la prestation de programmes et faciliter aux chercheurs l'accès à l'aide dont ils ont besoin.

**Soutenir les chercheurs - Acquérir les compétences nécessaires**—Les compétences requises pour obtenir des fonds de recherche - rédaction d'une demande de subvention, examen par les pairs et perfectionnement professionnel - sont rarement enseignées dans le cadre de programmes universitaires traditionnels. Au cours des trois prochaines années, les IRSC vont établir un programme vigoureux de soutien aux chercheurs, qui outillera les stagiaires et les chercheurs débutants pour les aider à réussir dans le domaine de la recherche au Canada. En outre, de nombreux programmes des instituts des IRSC, comme les ateliers d'été et les forums de jeunes chercheurs, continueront de soutenir les stagiaires et les jeunes.

**Utiliser la technologie pour améliorer la prestation des services**—Un solide environnement de recherche nécessite des infrastructures qui facilitent la tâche des chercheurs canadiens. Les IRSC ont élaboré leur stratégie sur les services électroniques pour alléger la charge de travail des chercheurs concernant la présentation de demandes de même que pour aider les organismes de recherche à gérer un nombre croissant de programmes de financement complexes. Cette stratégie comprend la création de RechercheNet, portail de recherche canadien qui offre des outils et des services électroniques pour appuyer la collaboration et l'échange d'information entre les chercheurs, les organismes de recherche, le gouvernement, l'industrie et le public. Au début d'avril 2004, la version pilote de RechercheNet sera lancée, et reliera l'ancien Système d'information sur la recherche au Canada (SIRC) et le CV commun. On y trouvera aussi un pilote pour l'examen par les pairs, qui permettra, par voie électronique, de présenter des demandes et d'envoyer les examens externes/internes aux membres des comités et aux candidats. (Pour le CV commun, voir le Tableau des initiatives horizontales à l'Annexe 4.)

**Améliorer la coordination et la collaboration interorganismes**—Les IRSC continueront à travailler avec le CRSNG et le CRSH au sein d'un groupe de travail formé de membres des trois organismes et du milieu de la recherche, pour mettre en œuvre la deuxième étape du projet de *Protocole d'entente sur les rôles et responsabilités*, lancé en juin 2002. Ce projet représente un élément important et concret du partage de responsabilités des organismes et des établissements qui subventionnent la recherche. La deuxième étape suppose l'élaboration de neuf autres plans, destinés à clarifier les rôles et les responsabilités des partenaires et des organismes par rapport à des questions particulières (p. ex. examen par les pairs, examen éthique, gestion financière). Le groupe de travail prévoit consulter le milieu de la recherche en général et présenter les plans



**Résultat**  
**Stratégique 2**  
**Chercheurs exceptionnels dans des milieux innovateurs**

**Priorité :**  
**Perfectionner et garder les chercheurs canadiens du domaine de la santé dans des milieux de recherche dynamiques, innovateurs et stables.**

<b>Résultats prévus pour les Canadiens</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la capacité des chercheurs en santé dans l'ensemble du domaine de la recherche en santé, dans un milieu de recherche dynamique, innovateur et stable.</li> <li>• Collaboration, soutien et maintien de nouvelles plates-formes et initiatives nationales pour les chercheurs en santé.</li> <li>• Participation accrue des Canadiens à la recherche en santé.</li> <li>• Soutien et amélioration des réseaux et des milieux de formation propices à la recherche.</li> </ul>
Prévisions de dépenses 2003-2004	151,2 M\$		
Dépenses prévues 2004-2005	172,3 M\$		
Dépenses prévues 2005-2006	172,9 M\$		
Dépenses prévues 2006-2007	173,4 M\$		

Les IRSC sont déterminés à renforcer les communautés de recherche en santé canadiennes en continuant à développer dans tous les sens et à soutenir l'excellence en recherche dans le domaine de la santé. Les IRSC continueront à soutenir davantage les équipes multidisciplinaires et multisectorielles. Les IRSC s'assureront de soutenir l'équilibre et le mélange appropriés de chercheurs en santé pour réaliser leur mandat et leurs objectifs stratégiques. Les IRSC reconnaissent l'importance des nouveaux chercheurs pour l'entreprise canadienne de recherche en santé.

### Plans et activités clés pour réaliser la priorité

**Augmenter le nombre de chercheurs**—Pour répondre aux besoins croissants du Canada en personnel scientifique et technique et en professionnels de la santé, les IRSC continueront de soutenir des programmes comme l'Initiative stratégique de formation en recherche dans le domaine de la santé (ISFRS) lancée en 2001. Les 86 centres de formation actuellement financés appuient environ 800 nouveaux stagiaires additionnels. Cet investissement de 142 millions de dollars sur six ans en partenariat avec de nombreux organismes de bienfaisance en santé et quatre organismes provinciaux de recherche, offrent un encadrement d'excellente qualité et préconisent une approche résolument moderne de la recherche axée sur la collaboration et l'interdisciplinarité. On prévoit du financement pour quatre programmes de plus à compter de 2004. De nombreux centres mènent leurs travaux dans des domaines stratégiques : santé des Autochtones, technologies de la santé, lutte contre le tabagisme, soins primaires, santé communautaire et santé de la population, prévention du diabète, santé rurale, santé publique, vieillissement, informatique de la santé, éthique, application des connaissances, santé au travail ainsi que lois et politiques sur la santé. De nouveaux domaines de connaissances, aux frontières de la science, sont également concernés, notamment la protéomique et la bioinformatique.

et des secteurs privé et public en créant et en finançant des réseaux de recherche modernes et multidisciplinaires à la grandeur du pays.

**Promouvoir la recherche sur les questions d'ordre éthique, juridique et socioculturel liées à la santé et à la recherche en santé**—Les IRSC et de multiples partenaires encouragent la recherche sur les questions transversales d'ordre éthique, juridique et socioculturel comme partie intégrante du programme national de recherche en santé. Ces questions sont très pertinentes par rapport aux besoins, aux attentes et aux priorités des Canadiens. Un fonds spécial de recherche de un millions de dollars a été prévu à chaque année à titre de montant minimal de base en vue d'appuyer les initiatives stratégiques dans ce domaine. Une attention particulière continuera d'être portée en vue d'aider à renforcer la capacité de recherche dans les domaines de l'éthique, du droit et des sciences humaines.

**Encourager la discussion des questions d'ordre éthique et l'application des principes de l'éthique à la recherche en matière de santé**—Les IRSC s'engagent à promouvoir la recherche en santé qui répond aux normes internationales les plus élevées d'excellence et d'éthique. Les IRSC collaborent avec de nombreux partenaires à élaborer les normes d'éthique les plus élevées pour la recherche en santé et à s'assurer de leur application dans la pratique, en finançant par exemple le Conseil canadien de protection des animaux (CCPA) conjointement avec le CRSNG, et le Conseil national d'éthique en recherche chez l'humain (CNERH) conjointement avec Santé Canada. De plus, les IRSC, le CRSNG et le CRSH ont créé ensemble un Panel d'experts et Secrétariat interagences en éthique de la recherche en 2001 pour fournir des avis sur l'évolution, l'interprétation, la mise en œuvre et la diffusion de l'*Énoncé de la politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*. Lorsque cet énoncé de politique a été adopté en 1998, les trois organismes de financement fédéraux se sont engagés à faire en sorte que ce document demeure évolutif pour répondre aux nouvelles avancées en recherche et combler les lacunes déterminées. Un rapport sera produit en 2006 sur les résultats de cette initiative de cinq ans, dotée d'un financement de 5,5 millions de dollars, et qui a pour objectif de promouvoir l'adoption de normes élevées visant à assurer la protection des sujets humains participant à des recherches et à renforcer la confiance du public et la responsabilité dans l'éthique de la recherche.

**Contribuer aux débats sur les politiques globales de la santé**—Les IRSC collaborent avec de nombreux intéressés en vue d'aider à orienter et à appuyer l'élaboration de politiques publiques dans les domaines qui concernent les IRSC. En 2004-2005, les IRSC continueront de se fonder sur les travaux réalisés à ce jour : l'élaboration et la mise en œuvre d'une loi et de lignes directrices nationales s'appliquant à la recherche sur les cellules souches; l'élaboration et l'harmonisation des lois et politiques fédérales, provinciales et territoriales qui gouvernent la protection et la confidentialité des renseignements personnels sur la santé; l'harmonisation d'une politique nationale sur l'utilisation adéquate des placebos dans les essais contrôlés randomisés; et la nécessité de rédiger des lignes directrices nationales en matière d'éthique de la recherche avec des sujets autochtones.



collaboration efficaces et appropriées sur l'élaboration de programmes et de politiques avec les partenaires et les intervenants. Par exemple en 2004-2005, les IRSC récupéreront et commenceront à administrer le concours ouvert de subventions de la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS) en ce qui a trait aux projets de recherche appliquée dans le domaine des services et des politiques de santé. Cette mesure, jumelée aux travaux en cours de l'Institut de la santé publique et des populations des IRSC, étendra la participation de l'organisme au financement de la recherche sur les services de santé et, en bout de ligne, profitera au système de santé du Canada. Par ailleurs, un bon nombre d'instituts reverront et mettront à jour leurs plans stratégiques dans le cadre de consultations auprès de leurs milieux de recherche et intervenants.

**Répondre aux priorités stratégiques en matière de santé**—Les instituts des IRSC ont aussi défini collectivement un certain nombre de grandes initiatives stratégiques multi-instituts (p. ex. tabac, santé mondiale, médecine régénérative, santé et environnement, santé rurale et du Nord) pour aborder de manière proactive les priorités de recherche en santé du Canada. Grâce à deux appels de demandes par année, les IRSC et bon nombre de leurs partenaires des secteurs privé et public fourniront des plates-formes et des occasions de financement visant à saisir de nouvelles possibilités de recherche et à s'attaquer aux problèmes auxquels est confrontée la population canadienne. Les IRSC consacrent 30 % de leur budget de base de subventions et bourses à ces initiatives de recherche stratégiques – qui peuvent prendre la forme d'interventions rapides lorsque des situations imprévues se présentent (p. ex. l'approche à trois volets du SRAAS par les IRSC); d'investissements à long terme pour le Canada (p. ex. l'Initiative sur la santé des Canadiens à tous les stades de la vie et l'Initiative stratégique des IRSC pour la formation en recherche dans le domaine de la santé)<sup>7</sup>; ou d'investissements risqués, mais qui peuvent rapporter gros (p. ex. les investissements dans la démonstration des principes, les subventions de démarrage pour les nouvelles découvertes).

**Améliorer l'efficacité du système d'examen par les pairs des IRSC**—En se dotant d'un mandat élargi, les IRSC ont vu croître continuellement le nombre de demandes de subventions et l'étendue des domaines de recherche des candidats, ce qui a mis à rude épreuve le processus d'examen par les pairs, utilisé pour reconnaître les chercheurs les plus prometteurs et les projets à financer. En 2004-2005, les IRSC continueront leur projet pluriannuel afin de redresser la situation en mettant en œuvre des moyens qui amélioreront l'efficacité et l'efficience de ces processus, en particulier à l'aide de la soumission et du traitement électroniques dans tout le processus d'examen par les pairs. Parmi les plans au cours des trois prochaines années figurent l'élargissement de la composition des comités de pairs, l'amélioration des politiques et pratiques actuelles d'évaluation et l'étude de pratiques exemplaires avec d'autres organismes de recherche en santé.

**Aider l'innovation au Canada**—Les IRSC continueront de gérer chaque année 25 millions de dollars dans le programme de *Réseaux de centres d'excellence*, en collaboration avec Industrie Canada et les organismes fédéraux de financement, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). Cette initiative dynamique mobilise les chercheurs canadiens de calibre mondial des universités

<sup>7</sup> Voir le site Web des IRSC pour plus d'information: <http://www.cihr-irsc.gc.ca/strategie/18542.shtml>.

<b>Résultat</b> <b>Stratégique 1</b> <b>Recherche exceptionnelle</b>	<b>Priorité :</b> Faire progresser les connaissances en matière de santé au moyen d'excellentes recherches éthiques, dans toutes les disciplines, les secteurs et les lieux géographiques.
--	---

<b>Résultats prévus pour les Canadiens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propositions créatrices de la part d'excellents chercheurs canadiens subventionnés dans l'ensemble du domaine de la recherche en santé.</li> <li>• La recherche, qui tire profit des principales possibilités scientifiques, qui porte sur de nouvelles questions importantes touchant les Canadiens et qui contribue à la santé, est stimulée et maintenue.</li> <li>• La recherche interdisciplinaire et collaborative visant à résoudre les questions de santé complexes est encouragée et appuyée.</li> <li>• Les activités de recherche qui accélèrent la mise en pratique de la recherche.</li> <li>• La contribution et la visibilité canadiennes dans les initiatives internationales de recherche en santé sont accrues.</li> </ul>				
<b>Prévisions de dépenses 2003-2004</b>	<b>459,5 M\$</b>				
<b>Dépenses prévues 2004-2005<sup>6</sup></b>	<b>523,7 M\$</b>				
<b>Dépenses prévues 2005-2006</b>	<b>525,6 M\$</b>				
<b>Dépenses prévues 2006-2007</b>	<b>527,0 M\$</b>				

Les IRSC appuient la création de nouvelles connaissances grâce à la recherche en santé dans toutes les disciplines qui se rapportent à la santé.

Plans et activités clés pour réaliser la priorité

**Financer l'excellence dans la recherche en santé** - Les travaux suscités par la curiosité et le talent de chercheurs et menés individuellement ou au sein de groupes informels sont au cœur de l'entreprise canadienne de la recherche en santé. La poursuite de l'excellence en recherche, attestée par les pairs, produit des idées portenses d'avenir et un flux ininterrompu d'observations inédites. Pendant les trois prochaines années, les IRSC raffermiront leur engagement à soutenir l'excellence en recherche, en attribuant 70 % de leur budget de base des subventions et bourses à des programmes de recherche non ciblée et entreprise sur l'initiative de chercheurs.

**Faire progresser le programme national de recherche en santé**—Au cours des trois prochaines années, les IRSC vont continuer d'assurer le leadership et la coordination dans l'établissement de l'orientation sur les questions importantes liées à la recherche en santé qui tiennent compte des préoccupations en matière de politiques, de programmes et de pratiques. Les IRSC continueront de faire progresser le programme national de recherche en santé et leur *Plan stratégique*, élaboré en 2003. En 2004-2005, les IRSC continueront d'assurer une

<sup>6</sup> L'écart par rapport aux dépenses totales prévues dans le RPP de 2003-2004 est dû en grande partie à la réallocation des programmes associés à chacun des domaines de résultat mentionnés.



## Section 4 : Plans et priorités par résultats

Ce tableau résume et présente les priorités stratégiques et activités connexes des IRSC pour chaque secteur de résultats stratégiques.

### Résumé

Résultat stratégique	Priorités	Ressources 2004-2005 <sup>3</sup>	Type de priorité
Recherche exceptionnelle <sup>4</sup>	Faire progresser les connaissances en matière de santé au moyen d'excellentes recherches éthiques, géographiques.	523,7 M\$	En cours
Chercheurs exceptionnels dans des milieux innovateurs	Perfectionner et garder les chercheurs canadiens du domaine de la santé dans des milieux de recherche dynamiques, innovateurs et stables.	172,3 M\$	En cours
Mettre en pratique les résultats de la recherche	Catalyser l'innovation en santé qui permettra de renforcer le système de santé et la croissance de l'économie canadienne.	21,8 M\$	En cours
Résultat habilitant <sup>5</sup>	Priorités	Ressources 2004-2005	Type de priorité
Partenariats efficaces et participation du public	Engager le public au moyen de dialogues fructueux et faire en sorte d'établir des partenariats efficaces avec les principaux intervenants.	27,8 M\$	En cours
Excellence organisationnelle	Accomplir notre mandat sous le signe de l'excellence chez nos employés, ainsi que dans la prestation de services, les systèmes et la gestion.	45,0 M\$	En cours

<sup>3</sup> Seront approuvés par le conseil d'administration des IRSC en avril 2004.

<sup>4</sup> En raison de leur récent Plan stratégique, les IRSC ont mis à jour leurs résultats stratégiques, et ont restructuré et recentré les priorités pour qu'elles correspondent davantage aux plans et activités des IRSC.

<sup>5</sup> Ces résultats sont considérés comme étant des « Résultats habilitants » – ils soutiennent les trois autres catégories de résultats stratégiques.

### 3.5 Quoi de neuf

#### La prochaine étape dans l'évolution des IRSC

Depuis un an et demi, les IRSC élaborent leur plan stratégique - le Plan stratégique des IRSC - pour guider leurs orientations futures. Plus de 800 personnes et organisations ont participé aux consultations pour élaborer le plan - dont 650 ont pris part aux assemblées publiques régionales; le reste a émis des commentaires directement ou répondu par le biais d'un sondage sur le Web. Plus de 30 organisations non gouvernementales ont participé à des séances particulières pour les ONG et 12 organismes ou ministères gouvernementaux ont pris part au processus.

Le *Plan stratégique* a pour fondement les travaux approfondis des 13 instituts relativement à l'élaboration de leurs propres plans stratégiques. Tous les instituts ont effectué des consultations élargies avec divers partenaires et le milieu de la recherche afin de cerner leurs priorités de recherche individuelles et de contribuer à l'élaboration d'un programme national de recherche en santé. Le processus de planification stratégique a permis aux IRSC de mettre à jour leurs résultats stratégiques et de restructurer et de recentrer les priorités pour qu'elles correspondent davantage aux plans et activités des IRSC.

Cinq orientations stratégiques clés guideront les activités des IRSC au cours des prochaines années (on peut trouver plus d'information dans le *Plan stratégique* à <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/20266.shtml>) :

1. Renforcer les milieux de recherche en santé du Canada;
2. Aborder les défis naissants en matière de santé et créer des plates-formes et des initiatives nationales de recherche;
3. Élaborer et appuyer un programme de recherche équilibré, qui comprend de la recherche sur les mécanismes des maladies, sur la prévention et le traitement des maladies et sur la promotion de la santé;
4. Utiliser la recherche pour améliorer la santé des populations vulnérables;
5. Soutenir les innovations en santé qui contribuent à un système de santé plus productif et à une économie prospère.

On tient compte de ces orientations dans l'ensemble des priorités des IRSC et des activités connexes, tel que décrit dans la *Section 4 : Plans et priorités par résultats*.

#### Budget 2004

En ces temps de contraintes financières, le gouvernement du Canada a reconnu l'importance de la recherche en santé, de même que les avantages sociaux et économiques qui en découlent, en prévoyant une augmentation de 39 millions de dollars au budget des IRSC annoncée dans le budget fédéral de 2004. Bien que cette augmentation ne nous permettra pas de financer toutes les excellentes possibilités de recherche en santé et d'innovation à la grandeur du pays, elle permettra aux IRSC de fournir le soutien si nécessaire à la recherche en santé, aux chercheurs et aux efforts de commercialisation au Canada.



### 3.4 Priorités stratégiques

*Le discours du Trône de février 2004 établit les priorités du gouvernement du Canada pour les*

- mois et les années à venir. Les IRSC apportent déjà des contributions importantes aux principales priorités du gouvernement, et ils travaillent de concert avec leurs nombreux intervenants du milieu de la recherche en santé – les secteurs bénévole, privé et public. Ces priorités portent entre autres sur la recherche et l'innovation dans les domaines suivants :
- Soutenir le système de soins de santé (p. ex. les listes d'attente, le niveau de préparation ou la réaction au SRAS);
- Protéger les Canadiens contre les nouveaux problèmes de santé (p. ex. le SRAS, l'ESB);
- Santé des Autochtones et perfectionnement des compétences (p. ex. le CDCARS);
- Amélioration de la qualité de vie et promotion de la santé (p. ex. l'initiative sur l'obésité);
- Appuyer la salubrité des aliments et de l'eau (p. ex. le consortium sur l'innocuité des aliments et de l'eau);
- Encourager l'innovation et la commercialisation (p. ex. le Programme de démonstration des principes);
- Promouvoir l'apprentissage durant toute la vie (p. ex. l'Initiative stratégique pour la formation en recherche dans le domaine de la santé);
- Utiliser la recherche pour aider les pays en développement (p. ex. l'Initiative de recherche en santé mondiale).

*Profil d'un partenariat des IRSC : Traiter les maladies musculosquelettiques*

Les troubles musculosquelettiques constituent le deuxième plus important fardeau économique de la maladie et représentent des coûts annuels directs et indirects de plus de 16 milliards de dollars pour le Canada. Pour réduire ce fardeau, l'Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite des IRSC a formé une collaboration avec la Société d'arthrite, le Réseau canadien de l'arthrite, la Société canadienne de rhumatologie, l'Association canadienne d'orthopédie, le Centre de collaboration Cochrane – Groupe qui s'intéresse aux troubles musculosquelettiques, l'Alliance canadienne des arthritiques, la Allied Health Professionals Association [Association des professionnels paramédicaux], la Pediatric Rheumatology Association, [Association des spécialistes des troubles respiratoires infantiles] et les Arthritis Consumer Experts, pour former l'Alliance en vue d'un plan canadien sur l'arthrite (APCA). Cet effort de collaboration est axé sur la recherche, l'éducation et l'accès aux soins en vue de traiter des maladies qui affectent plus de quatre millions de Canadiens, chiffre qui grimpera à plus de six millions d'ici à 2026, selon les estimations. L'APCA a tenu une conférence de consensus sur l'arthrite en 2002, qui a résulté en une allocation additionnelle de 5 millions de dollars consacrés à la recherche sur l'appareil locomoteur au Canada. Parmi les activités à venir se trouvent une conférence sur les obstacles dans les maladies inflammatoires des articulations en mai 2004 et une conférence internationale sur les normes de soins dans le cadre de la Décennie des os et des articulations à l'automne 2005.

## Partenaires des IRSC : Travailler ensemble pour la santé des Canadiens<sup>2</sup>

### Ministères et organismes gouvernementaux

- Agence canadienne de développement international
- Agence canadienne d'inspection des aliments
- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Centre de recherches pour le développement international
- Conseil de recherches en sciences humaines
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
- Conseil national de recherches du Canada
- Environnement Canada
- Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé
- Fondation canadienne pour l'innovation
- Génome Canada
- Institut canadien d'information sur la santé
- Ministère de la défense nationale
- Santé Canada
- Secrétariat national pour les sans-abri
- Société canadienne du sang
- Statistique Canada

### Internationale

- Centre international de recherche sur le cancer
- Centre National de la recherche scientifique (France)
- CNPq (Brésil)
- CONICET (Argentine)
- Conseil national de recherches (Italie)
- Fondation nationale des sciences de Chine (Chine)
- Institut Max Planck (Allemagne)
- Institut national de la santé et de la recherche médicale (France)
- Institutos Nacionales de Salud (Mexique)
- National Institutes of Health (E.-U.)
- Programme scientifique sur la frontière humaine
- Société japonaise pour la promotion des sciences (Japon)
- Wellcome Trust (R.-U.)

### Organismes bénévoles

- Alliance canadienne pour la recherche sur le cancer du sein
- Association canadienne de dystrophie musculaire
- Association canadienne de gastro-entérologie
- Association canadienne des oncologues médicaux
- Association canadienne du diabète
- Association médicale canadienne
- Association pulmonaire canadienne
- Conseil canadien des organismes bénévoles en santé
- Fondation canadienne d'allergie, d'asthme et d'immunologie
- Fondation de la recherche sur le diabète juvénile
- Fondation des maladies du cœur du Canada
- Fondation du rein du Canada
- Fondation ontarienne de neurotraumatologie
- NeuroSciences Canada
- Société Alzheimer du Canada
- Société canadienne de la SLA
- Société canadienne d'hypertension artérielle
- Société canadienne du cancer
- Société d'arthrite

### Ministères et organismes

- Alberta Heritage Foundation for Medical Research
- Fonds de la recherche en santé du Québec
- Fonds ontarien d'encouragement à la recherche-développement
- Fonds ontarien pour l'innovation
- Michael Smith Foundation for Health Research (C.-B.)
- Nova Scotia Foundation for Health Research

### Industrie

- Association canadienne des fabricants de produits pharmaceutiques
- Compagnies de recherche pharmaceutique du Canada (Rx&D)
- Organismes agroalimentaires canadiens
- Sociétés de biotechnologie canadiennes et étrangères

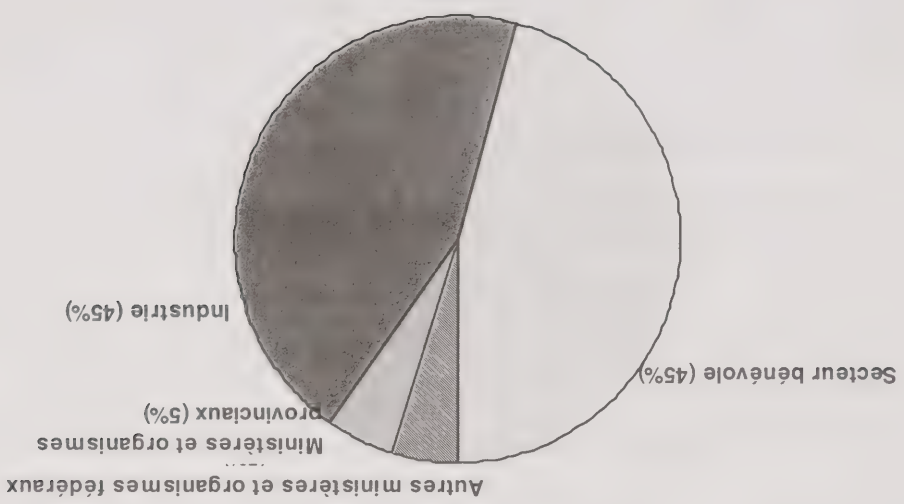
<sup>2</sup> Cette liste est représentative des partenaires des IRSC. Les IRSC apprécient tous leurs partenaires; toutefois le manque d'espace nous empêche d'énumérer tous les organismes partenaires.

Les IRSC offrent un vaste éventail de programmes de perfectionnement et de formation pour appuyer les chercheurs en santé de toutes les disciplines afin qu'ils puissent s'améliorer dans les domaines qu'ils jugent nécessaires. Ils élaborent et appuient des programmes de formation novateurs qui favorisent une approche multidisciplinaire de la santé et des maladies. Les IRSC s'emploient à accélérer la transformation novatrice, coordonnée et intégrée des connaissances en gains pour la population canadienne. Grâce à des programmes de commercialisation novateurs, tel le Programme de démonstration des principes (PDP), les IRSC permettent aux chercheurs en santé d'augmenter les possibilités de commercialisation de leurs découvertes en recherche.

### 3.3 Partenariats – Clé de la réussite des IRSC

Les IRSC facilitent la collaboration et la coordination efficaces entre bon nombre de partenaires et d'intervenants pour ce qui est de la recherche en santé et des questions d'application des connaissances. Ils ont conclu plus de 60 partenariats avec des organismes bénévoles, gouvernementaux et non gouvernementaux de même qu'avec l'industrie, et négocient actuellement de nombreuses autres ententes, en vue de miser sur l'accès aux réseaux, les groupes de patient, et l'utilisation efficace des ressources pour atteindre des objectifs communs<sup>1</sup>. Au cours de l'exercice 2003-2004, ces partenaires ont contribué 77 millions de dollars à des activités, qui comprennent le financement de la recherche en santé, le renforcement des capacités et la commercialisation.

**Contributions des partenaires 2003-2004 - 77 M \$**



<sup>1</sup> La liste des partenaires des IRSC est considérable, tant en longueur qu'en portée – voir le site Web des IRSC pour plus d'information sur les partenaires des IRSC – <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/193.shtml>.



Depuis le lancement des IRSC en juin 2000, le nombre de chercheurs subventionnés par les IRSC augmente constamment, passant de 5 600 à plus de 8 500. Le budget de base des bourses et subventions des IRSC est passé de 275 millions \$ en 1999-2000 à environ 580 millions \$ en 2003-2004. La valeur des subventions de fonctionnement annuelles a également enregistré une hausse, passant d'une moyenne annuelle de 71 000 \$ en 1997-1998, à une moyenne annuelle de plus de 106 000 \$ en 2003-2004.

Pour 2004-2005 et les années à venir, les IRSC continueront de fournir une gamme de programmes et d'activités destinées à appuyer la recherche exceptionnelle (tant la recherche stratégique que celle entreprise par les chercheurs); à renforcer la capacité de recherche en santé; et à favoriser l'application des connaissances conformément au mandat et aux orientations stratégiques des IRSC.

Les IRSC sont plus qu'un conseil subventionnaire. Par l'intermédiaire de leurs instituts, les IRSC enjoignent le milieu de la recherche et d'autres intervenants à fixer des priorités qui répondent aux besoins pressants de la population canadienne en matière de santé. Au moyen d'un processus juste et rigoureux d'examen par les pairs, les IRSC choisissent les demandes de financement les plus prometteuses, tout en gardant un équilibre entre les recherches menées à l'initiative des chercheurs et les initiatives stratégiques. Les IRSC contribuent également à l'amélioration des politiques et des pratiques relatives à l'éthique de la recherche au Canada.

### 3.2 Activités de base des IRSC

- une meilleure qualité de vie pour les individus et une nation en meilleure santé en général;
  - un système de santé renforcé, durable et amélioré en ce qui a trait à la productivité; des carrières stimulantes pour les jeunes Canadiens;
  - des travaux fructueux, des possibilités de formation et des milieux d'apprentissage permettant de retenir les meilleurs chercheurs, mentors et éducateurs au Canada;
  - l'adoption rapide des résultats de recherche dans les pratiques, les programmes et les politiques fondés sur des données probantes;
  - la stimulation du développement économique au moyen de découvertes et d'innovations; l'établissement d'une image de marque du Canada en tant que chef de file international dans le domaine de la santé et de la recherche en santé.
- Depuis 1997, le gouvernement du Canada a soutenu une augmentation sans précédent de la recherche en santé, par l'entremise des IRSC, mais aussi d'autres nouveaux organismes de financement et programmes. Grâce à cela, le Canada s'est positionné comme chef de file mondial qui fait avancer la création et l'utilisation de nouvelles connaissances en santé au profit des Canadiens et des gens de partout ailleurs. Les avantages pour le Canada de maintenir et d'accroître ses investissements relatifs à la recherche en santé sont évidents. Les voici :
- Le mandat élargi des IRSC, centré sur les problèmes, reflète une stratégie visant à faire appel à toutes les disciplines et approches de recherche pertinentes pour relever les défis que posent la santé et la maladie chez les humains ainsi que la prestation efficiente de services de santé efficaces et appropriés.



## 3.1 Contexte de la planification

Le succès futur du Canada repose sur la santé et le bien-être de son peuple. Le gouvernement du Canada a reconnu l'importance centrale de la recherche en santé pour l'avenir du Canada en établissant les IRSC en 2000, et en lui confiant le mandat à la fois de stimuler la recherche en santé répondant à des critères d'excellence et de faire en sorte qu'elle se traduise rapidement par des produits et des services de santé plus efficaces, un système de santé renforcé et, en bout de ligne, une meilleure santé pour les Canadiens.

- Les avancées de la recherche transforment notre façon de promouvoir et de protéger la santé de la population canadienne ainsi que de diagnostiquer, de traiter et de prévenir la maladie. Des avancées spectaculaires dans notre compréhension de la santé humaine et de la maladie sont également rendues possibles par de nouvelles façons de penser, de nouvelles technologies transformatrices, de nouveaux partenariats, de nouvelles collaborations de recherche interdisciplinaires et de nouvelles industries.

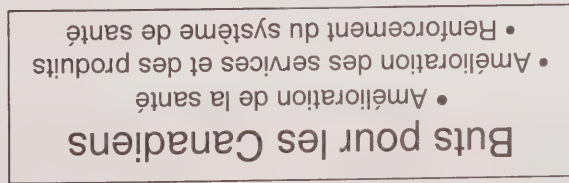
- Il est essentiel de transformer le système de santé canadien – la plus vaste industrie du savoir avec des dépenses totales supérieures à 120 milliards de dollars par année – en une entreprise axée sur les données probantes et la recherche, si le Canada veut profiter des avantages de la révolution actuelle de la recherche en santé sur les plans sanitaires, sociaux et économiques et maintenir un système viable.

- Le Canada doit créer des politiques et des programmes souples, tournés vers l'avenir, afin de permettre aux chercheurs canadiens de devenir des chefs de file mondiaux dans leurs domaines, et au pays d'être compétitif au niveau international.
- La complexité et l'ampleur des défis de recherche contemporains exigent de plus en plus que les chercheurs et les pays sortent de leurs propres domaines d'expertise, et que nous mettions à l'essai de nouveaux modèles pour réunir les chercheurs issus de différentes disciplines et de différents secteurs. Cette façon de faire deviendra éventuellement possible grâce aux progrès technologiques qui sous-tendent les réseaux virtuels.

- La sûreté et la sécurité publiques exigent un système de santé et une communauté de recherche qui peuvent réagir rapidement et correctement à des menaces pour la santé capables de surgir presque du jour au lendemain.
- Si la recherche en santé a connu une révolution au cours des 50 dernières années, il reste un délai inacceptable entre le moment de la découverte et la réalisation des bienfaits sanitaires, sociaux et économiques découlant de l'application des connaissances générées par la recherche.
- Le Canada, comme les autres pays industrialisés, se bat pour attirer les meilleurs et les plus brillants chercheurs dans un monde de mobilité.
- Le Canada doit s'assurer qu'il occupera une place de choix dans une économie mondiale de plus en plus fondée sur la recherche.

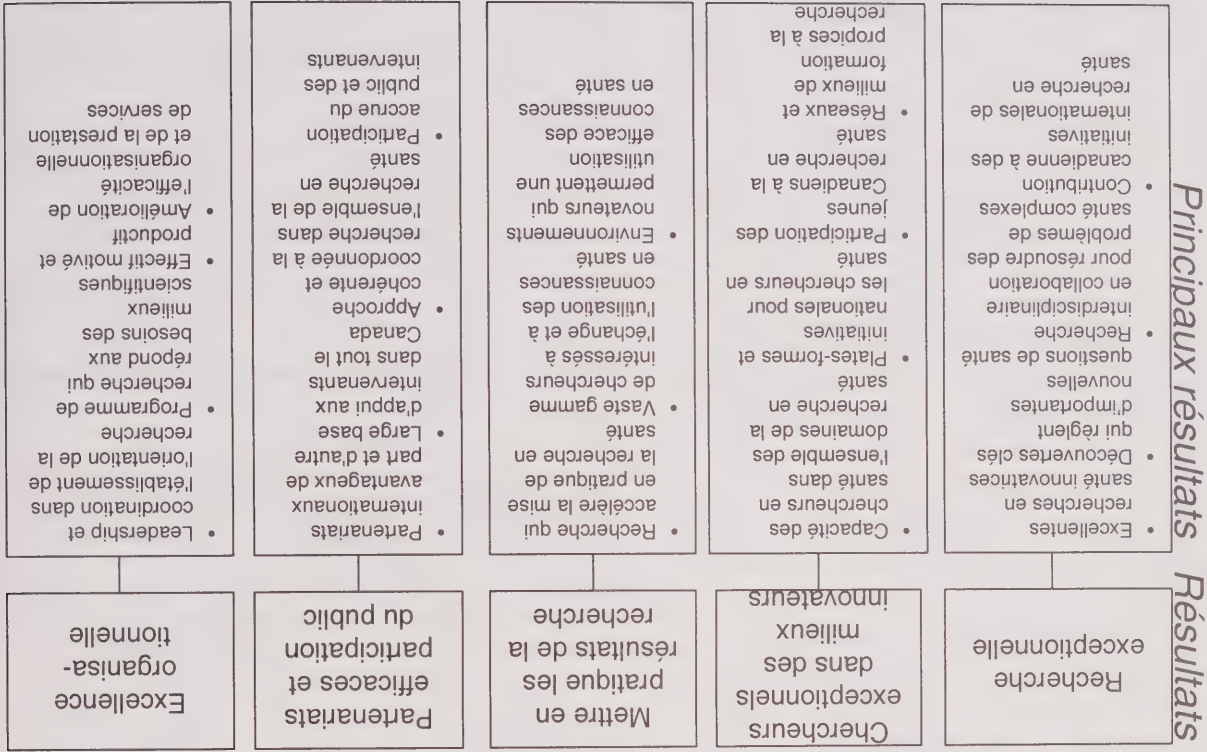
## Obtenir des résultats : Améliorer la santé des Canadiens

IRSC : Transformer la recherche en santé pour tous les Canadiens



### Mandat des IRSC

Exceller, selon les normes internationales reconnues de l'excellence scientifique, dans la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de renforcer le système de santé au Canada



- la participation et la coordination d'une vaste gamme de partenaires de tous les secteurs pertinents, du gouvernement fédéral, des provinces/territoires et des autres pays;
- la production, le recrutement et la rétention des meilleurs chercheurs en santé qui soient pour le Canada;
- la création de connaissances reposant sur la recherche en santé qui répondent aux plus hautes normes internationales d'excellence;
- l'application des connaissances en question à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques, de programmes et de pratiques innovateurs.



Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) sont le plus important organisme de recherche en santé au pays. Les IRSC ont pour vision de faire du Canada un chef de file mondial dans la création et l'utilisation de connaissances grâce à la recherche en santé, et ce, au profit des Canadiens et de la collectivité mondiale.

Les IRSC ont pour mandat d'exceller, selon les normes internationales reconnues de l'excellence scientifique, dans la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de

renforcer le système de santé au Canada. (projet de loi C-13, 13 avril 2000). Pour y arriver, les IRSC fournissent une gamme de programmes et d'activités destinés à appuyer la recherche exceptionnelle – tant la recherche stratégique que celle entreprise par les chercheurs; à renforcer la capacité de recherche en santé; et à favoriser l'application des connaissances conformément au mandat et aux orientations stratégiques des IRSC. En réalité, les IRSC financent plus de 8 500 chercheurs en santé dans des universités, des centres hospitaliers universitaires, d'autres organismes de santé, des centres de recherche et des laboratoires gouvernementaux à la grandeur du pays pour soutenir la recherche dans les domaines suivants : biomédical, clinique, sur les services et les systèmes de santé, ainsi que sur la santé des populations.

Le mandat et la structure des IRSC sont uniques. Les IRSC s'articulent autour de 13 instituts virtuels menés par des directeurs scientifiques qui ont leur base dans des universités ou des centres hospitaliers universitaires partout au pays. Les instituts forment un réseau de recherche national qui met en contact les chercheurs et les autres intervenants dans tout le pays.

- Les IRSC déterminent les priorités canadiennes en matière de recherche en santé et d'application des connaissances en se fondant sur :
- une compréhension de plus en plus nette de la nature multifactorielle du développement humain et de la santé;
  - la participation, la reconnaissance de la participation et le respect pour la contribution des chercheurs en santé de toutes les disciplines de recherche et hors des champs traditionnels de recherche en santé;

**INSTITUTS DES IRSC**

Appareil locomoteur et arthrite

Cancer

Développement et santé des enfants et des adolescents

Génétique

Maladies infectieuses et immunitaires

Neurosciences, santé mentale et toxicomanies

Nutrition, métabolisme et diabète

Santé circulatoire et respiratoire

Santé des Autochtones

Santé des hommes et des femmes

Santé publique et des populations

Services et politiques de la santé

Vieillessement




## DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005 des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).

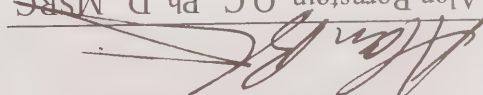
Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du rapport sur les plans et priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation;
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT;
- Le document est complet et exact;
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom : Alan Bernstein, Président  
Signature :   
Date : 26/7/04

l'excellence dans le domaine de la recherche en santé et que l'application de ces nouvelles connaissances se retrouvera dans notre système de soins de santé.



Alan Bernstein, O.C., Ph. D., MSRG

Président, Instituts de recherche en santé du Canada

## Section 1: Message du président

Je suis fier de faire rapport sur les mesures prises par les Instituts de recherche en santé du Canada pour réaliser leur mandat : la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de renforcer le système de santé au Canada.

Depuis leur création en juin 2000, les IRSC ont pris des mesures énergiques pour remplir cet ambitieux mandat. Aujourd'hui, les IRSC subventionnent plus de 8000 chercheurs en santé et leurs 13 instituts financent des chercheurs dans des secteurs prioritaires stratégiques qui ont été déterminés de concert avec leurs milieux et partenaires de recherche respectifs. Le SRAS, l'EBBS, l'obésité et la

recherche sur l'accès aux services de santé ne sont que quelques-unes des difficiles questions de santé qui ont été étudiées grâce aux dollars investis par le gouvernement fédéral en santé. Ces réalisations n'auraient pas été possibles sans le travail ardu du personnel dévoué de l'ensemble des IRSC, et du grand nombre de bénévoles qui font partie du conseil d'administration, des conseils consultatifs d'institut et des comités d'examen par les pairs.

Les IRSC sont maintenant prêts à passer à la deuxième étape de leur évolution, une étape congue pour accélérer le rythme des découvertes et de leur application pour faire en sorte que les Canadiens et les Canadiennes profitent des avantages pour la santé et l'économie qu'offre la recherche en santé. Le nouveau plan stratégique des IRSC guidera l'organisme dans son processus de prise de décisions. Intitulé *Investir dans l'avenir du Canada : Plan stratégique des IRSC pour l'innovation et la recherche en santé*, le document a été élaboré dans le cadre d'une consultation nationale menée auprès d'une grande variété d'intervenants.

Parmi les activités que les IRSC entreprendront en 2004-2005 pour atteindre les résultats attendus et réaliser leurs objectifs se trouvent les efforts visant à :

- élaborer et lancer plusieurs grandes initiatives scientifiques reflétant la nature de la recherche en santé qui change rapidement;
- s'assurer de répondre de manière efficace aux besoins des milieux scientifiques en simplifiant et en améliorant la gamme de programmes de financement;
- accélérer la transformation de la recherche en résultats pour les Canadiens en commercialisant les découvertes et en comblant les écarts entre ce que savons et ce que nous faisons dans la prestation des soins de santé;
- constituer une large base d'intervenants à travers le Canada et s'engager dans des partenariats internationaux avantageux de part et d'autre;
- améliorer la prestation des services et l'efficacité du système d'examen par les pairs des IRSC par l'emploi de la technologie.

Au fur et à mesure de notre évolution, j'ai confiance que, avec l'appui soutenu du gouvernement du Canada, nous pourrions réaliser notre mandat et atteindre les normes les plus élevées de







## Rapport sur les plans et priorités 2004-2005

### Table des matières

Section 1 : Message du président.....	5
Section 2 : Raison d'être.....	8
Section 3 : Aperçu de la planification.....	11
Section 4 : Plans et priorités par résultats.....	17
Section 5 : Organisation.....	30
5.1 Reddition de comptes.....	30
5.2 Dépenses prévues.....	32
ANNEXES.....	34
A. Tableaux financiers.....	34
B. Tableau des initiatives horizontales.....	36
C. Principaux documents de référence et adresses Internet.....	40




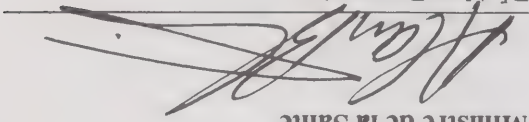
Instituts de recherche en santé du Canada  
Rapport sur les plans et priorités

de l'exercice

2004-2005



Présenté au  
Parlement du Canada  
par

  
Ujjal Dosanjh  
Ministre de la Santé  
  
D<sup>r</sup> Alan Bernstein  
Président  
Instituts de recherche en santé du Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta-

l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-30  
ISBN 0-660-62509-1





# Instituts de recherche en santé du Canada

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

CA1  
FN  
-E77



# Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

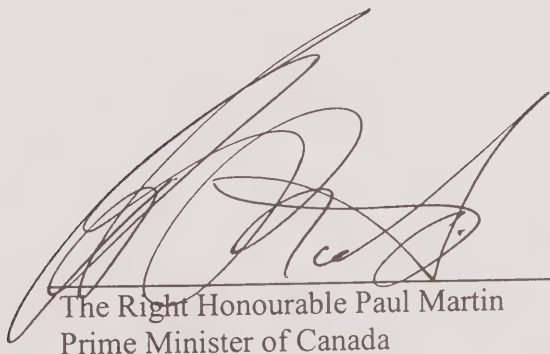
Catalogue No.: BT31-2/2005-III-59  
ISBN 0-660-62545-8



**Canadian  
Intergovernmental  
Conference Secretariat**

**2004-2005  
Estimates**

**Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in dark ink, featuring a large, stylized 'P' and 'M' with a horizontal line extending to the right.

---

The Right Honourable Paul Martin  
Prime Minister of Canada





## Table of Contents

### Section I: Messages

Agency Head's Message	3
Management Representation	4

### Section II: Raison d'être

2.1	Mandate, Roles and Responsibilities	5
2.2	Agency Program Objective	6
2.3	Planning Context	6
2.4	Agency Planned Spending	7

### Section III: Agency Plans, Results, Activities and Resources

3.1	Business Line Details	8
3.2	Strategic Outcomes, Planned Results, Related Activities and Resources	8

### Section IV: Financial Information

Table 4.1	Source of Non-responsible Revenue	10
Table 4.1a	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Determination of operating costs to be co-shared	11
Table 4.1b	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Provincial shares of CICS's projected operating costs - Previous year contribution received	12 12
Table 4.1c	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Federal share of CICS's projected operating costs	13
Table 4.2	Net Cost of Program for the Estimates Year	14

### Section V: Other Information

15



## Section 1 : Messages

### Agency Head's Message

The multilateral intergovernmental conference is an important feature of Canadian federalism. It is a significant instrument for consultation, coordination and negotiation among governments, federal, provincial, and territorial.

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was created by the First Ministers of Canada in 1973. It is an agency of both the federal and provincial governments that provides administrative services for the planning and conduct of federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences held throughout Canada.

In addition to the increasingly important cost efficiencies and the economies of scale which governments can achieve through CICS, the Secretariat also offers the advantages of confidentiality, continuity, neutrality and expertise in the planning and organizing of high level intergovernmental meetings in Canada. The requests for our services have increased significantly in recent years, and we have averaged over 100 conferences served in the last four years.

In 2004-2005, we will continue providing expert and cost-effective services to governments. These services are provided by experienced, well trained and highly professional staff who will, in their day-to-day work, continue to develop innovative and flexible policies and procedures and make use of the latest technology to maximize efficiency and improve the high standard of services provided to our clients.



Stuart MacKinnon  
Secretary



## Management Representation Statement

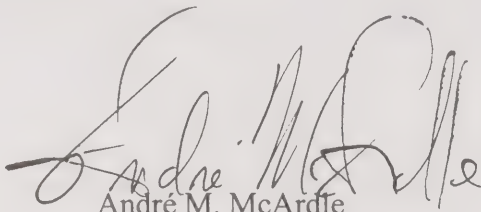
### MANAGEMENT REPRESENTATION

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS).

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



André M. McArdle  
Assistant Secretary  
March 29, 2004

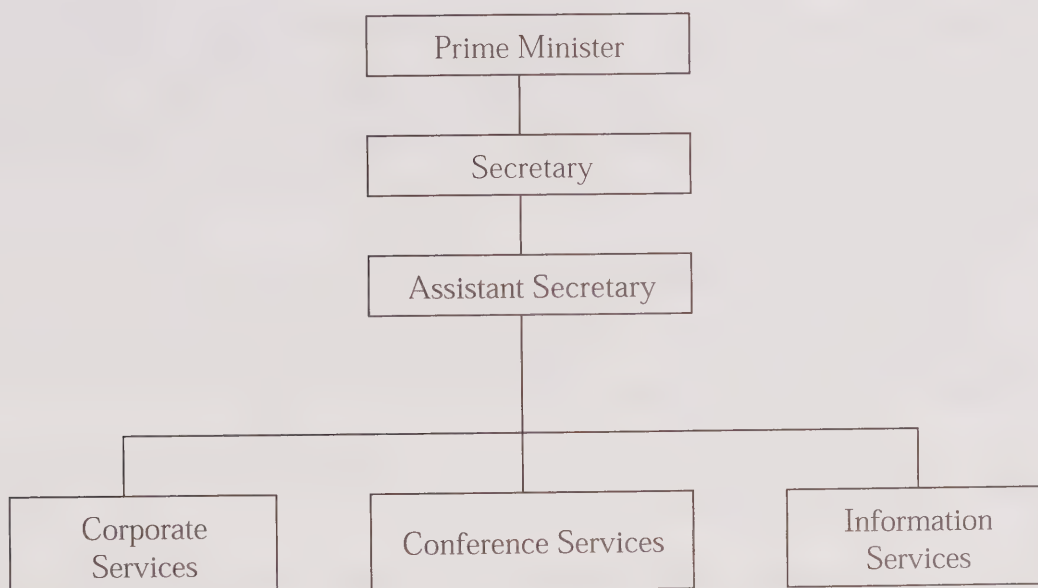
## Section II: Raison d'être

### 2.1 Mandate, Roles, and Responsibilities

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was established pursuant to an agreement reached at the May 1973 First Ministers' Conference and designated a department of the federal government by an Order-in-Council dated November 29, 1973. Its one-business line mandate is to provide administrative services for the planning and conduct of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers level federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences.

The CICS is an agency of both the federal and provincial governments and, as such, acts as a neutral intergovernmental body. Its budget is supported by both orders of government and its staff includes both federal and provincial public servants. The Secretary reports to all governments annually. The operations are reviewed by federal and provincial senior officials designated by their respective First Ministers. The CICS reports to Parliament through the Prime Minister.

#### CICS Organization Structure



CICS services include pre-conference planning and coordination; the set-up of conference site facilities; secretaryship; interpretation; the translation, printing, distribution and control of documents; media relations; security; and the provision of technical equipment and secretarial and technical assistance which includes informatics.

In addition to the above conference services which are available anywhere in Canada, a document archives is maintained by the Secretariat for the use of governments. The Secretariat has also its world wide web site containing not only pertinent information on the organization and its activities but most importantly, conference communiqués released immediately after the close of major conference we serve.

## 2.2 Agency Program Objective

The Agency Program Objective is: “Excelling in the planning, conduct, and the serving of intergovernmental conferences at the most senior levels, with the objective of relieving client departments in virtually all sectors of government activity of the numerous technical and administrative tasks associated with the planning and conduct of such conferences, thereby enabling them to concentrate on the substantive issues.”

## 2.3 Planning Context

It is important to note that the CICS does not convene intergovernmental meetings. It is called upon to respond to decisions taken by governments to meet on key national or specific issues. **Decisions concerning the location of such meetings, their number in a given fiscal year, their timing and duration, are all factors beyond the control of the Secretariat.** The level of CICS expenditures for each fiscal year is, however, directly affected by these factors.

A number of significant intergovernmental issues could arise and result in a higher number of meetings being held in 2004-2005. Since these cannot be predicted with any degree of certainty, supplementary funding could be required over the next three years under the following circumstances:

- o when there is a requirement to support an intensive round of meetings on critical national issues; or
- o when the number of conferences to be served exceeds CICS's budgetary capacity of 110 to 120 conferences per year.

## 2.4 Agency Planned Spending

### Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

#### Agency Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004*	<b>Planned Spending 2004-2005</b>	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)	3,930.0	<b>6,352.0</b>	6,352.0	6,352.0
<b>Total Main Estimates</b>	3,930.0	<b>6,352.0</b>	6,352.0	6,352.0
Adjustments**	2,261.0	<b>0.0</b>	0.0	0.0
<b>Net Planned Spending</b>	6,191.0	<b>6,352.0</b>	6,352.0	6,352.0
<b>Less:</b> Non-responsible revenue	1,111.0	<b>1,083.6</b>	1,083.5	1,083.5
<b>Plus:</b> Cost of Services received without charge	469.7	<b>483.6</b>	493.8	496.2
<b>Net Cost of Program</b>	5,549.7	<b>5,752.0</b>	5,762.3	5,764.7

Full time Equivalents	30	<b>31</b>	31	31
-----------------------	----	-----------	----	----

\* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

\*\* Reflects approvals obtained since the Main Estimates



## Section III: Agency Plans, Results, Activities and Resources

### 3.1 Business Line Details

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat is a small, one program, one-business line agency that provides administrative services for the planning and conduct of senior level intergovernmental conferences that it is requested to serve in virtually every sector of government activity.

### 3.2 Strategic Outcomes, Planned Results, Related Activities and Resources

Strategic Outcomes	Planned Results	Related Activities	Resources (\$ thousands)
<ul style="list-style-type: none"><li>• responsive, flexible and cost-effective administrative services to conferences</li></ul>	The Agency will provide services to all conferences it is requested to serve at the levels of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers.	The Secretariat will continue, on an ongoing basis, to review the quality, quantity and continued pertinence of the services it offers to its clients.	\$6,352.0
<ul style="list-style-type: none"><li>• ability to organize conferences effectively within short-term time frame</li></ul>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• fully satisfactory post-conference evaluations</li></ul>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• up-to-date communication and information services</li></ul>			

## Section IV: Financial Information

<b>Table 4.1</b>	Source of Non-respendable Revenue
<b>Table 4.1a</b>	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Determination of operating costs to be co-shared
<b>Table 4.1b</b>	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Provincial shares of CICS's projected operating costs
<b>Table 4.1c</b>	Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula - Federal share of CICS's projected operating costs
<b>Table 4.2</b>	Net Cost of Program for the Estimates Year

**Table 4.1 Source of Non-respondable Revenues**

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2003-2004	<b>Planned Revenue 2004-2005</b>	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
<b>Canadian Intergovernmental Conference Secretariat</b>				
Transfer payments from other governments (See Table 4.1b)	1,110.0	<b>1,083.6</b>	1,083.5	1,083.5
Miscellaneous Revenues	1.0	<b>0.0</b>	0.0	0.0
<b>Total</b>	1,111.0	<b>1,083.6</b>	1,083.5	1,083.5

**Table 4.1a: Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula**

Determination of operating costs to be co-shared (\$ thousands)		Forecast 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007
Main Estimates		3,930.0	<b>6,352.0</b>	6,347.0	6,347.0
Supplementary Estimates - 2002-2003		1,100.8			
- 2003-2004		2,362.0			
Less: Budget Cut		-100.0			
		7,292.8	<b>6,352.0</b>	6,347.0	6,347.0
Less: Items excluded from cost-sharing with the provinces					
o	Contributions to federal employee benefit plans	-419.0	<b>-424.0</b>	-423.0	-423.0
o	Translation costs	-442.0	<b>-442.0</b>	-442.0	-442.0
o	Tenant services	-9.0	<b>-9.0</b>	-9.0	-9.0
o	Capital	-215.0	<b>-215.0</b>	-215.0	-215.0
Total amount to be co-shared		6,207.8	<b>5,262.0</b>	5,258.0	5,258.0
Allocation of co-shared amount					
o	Provincial governments (50%)	3,103.9	<b>2,631.0</b>	2,629.0	2,629.0
o	Federal government (50%)	3,103.9	<b>2,631.0</b>	2,629.0	2,629.0



**Table 4.1b: Information on the Federal-Provincial CICS Cost-Sharing Formula**

First Line: Amounts in roman type are federal-provincial financing formula calculated amounts

Second Line: Amounts in italic type are projected contribution by provinces

Third Line: Amounts in bold italic type are shortfalls, if any, on account of partial contributions

Provincial Shares of CICS's Projected Operating Costs (thousands \$)	Population*	Forecast 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007
Newfoundland and Labrador	1.7	52.7 <i>52.7</i> <b>0.0</b>	44.7 <i>44.7</i> <b>0.0</b>	44.7 <i>44.7</i> <b>0.0</b>	44.7 <i>44.7</i> <b>0.0</b>
Nova Scotia	3.0	93.1 <i>49.0</i> <b>44.1</b>	78.9 <i>78.9</i> <b>0.0</b>	78.9 <i>78.9</i> <b>0.0</b>	78.9 <i>78.9</i> <b>0.0</b>
New Brunswick	2.4	74.5 <i>38.3</i> <b>36.2</b>	63.1 <i>63.1</i> <b>0.0</b>	63.1 <i>63.1</i> <b>0.0</b>	63.1 <i>63.1</i> <b>0.0</b>
Prince Edward Island	0.5	15.5 <i>15.5</i> <b>0.0</b>	13.1 <i>13.1</i> <b>0.0</b>	13.1 <i>13.1</i> <b>0.0</b>	13.1 <i>13.1</i> <b>0.0</b>
Quebec	24.2	751.2 <i>131.3</i> <b>619.9</b>	636.7 <i>131.3</i> <b>505.4</b>	636.7 <i>131.3</i> <b>505.4</b>	636.7 <i>131.3</i> <b>505.4</b>
Ontario	38.2	1,185.7 <i>355.6</i> <b>830.1</b>	1,005.2 <i>355.6</i> <b>649.6</b>	1,003.8 <i>355.6</i> <b>648.2</b>	1,003.8 <i>355.6</i> <b>648.2</b>
Manitoba	3.7	114.9 <i>30.0</i> <b>84.9</b>	97.3 <i>30.0</i> <b>67.3</b>	97.3 <i>30.0</i> <b>67.3</b>	97.3 <i>30.0</i> <b>67.3</b>
Saskatchewan	3.3	102.4 <i>102.4</i> <b>0.0</b>	86.8 <i>86.8</i> <b>0.0</b>	86.7 <i>86.7</i> <b>0.0</b>	86.7 <i>86.7</i> <b>0.0</b>
Alberta	9.9	307.3 <i>185.1</i> <b>122.2</b>	260.5 <i>185.1</i> <b>75.4</b>	260.3 <i>185.1</i> <b>75.2</b>	260.3 <i>185.1</i> <b>75.2</b>
British Columbia	13.1	406.6 <i>95.0</i> <b>311.6</b>	344.7 <i>95.0</i> <b>249.7</b>	344.4 <i>95.0</i> <b>249.4</b>	344.4 <i>95.0</i> <b>249.4</b>
Sub-Total		3,103.9	2,631.0	2,629.0	2,629.0
		<i>1,054.9</i>	<i>1,083.6</i>	<i>1,083.5</i>	<i>1,083.5</i>
		<b>2,049.0</b>	<b>1,547.4</b>	<b>1,545.5</b>	<b>1,545.5</b>
Previous Year Contribution Received					
Alberta		0.0 <i>55.1</i> <b>0.0</b>	0.0 <i>0.0</i> <b>0.0</b>	0.0 <i>0.0</i> <b>0.0</b>	0.0 <i>0.0</i> <b>0.0</b>
TOTAL		3,103.9 <i>1,110.0</i> <b>2,049.0</b>	2,631.0 <i>1,083.6</i> <b>1,547.4</b>	2,629.0 <i>1,083.5</i> <b>1,545.5</b>	2,629.0 <i>1,083.5</i> <b>1,545.5</b>

\* Percentages calculated on the basis of the 2001 Decennial Census Provincial Population figures as released by Statistics Canada.

**Table 4.1c: Information on the federal-provincial CICS cost-sharing formula**

<b>Federal share of CICS's operating costs (\$ thousands)</b>		<b>Forecast 2003-2004</b>	<b>Planned 2004-2005</b>	<b>Planned 2005-2006</b>	<b>Planned 2006-2007</b>
Federal co-shared amount		3,103.9	<b>2,631.0</b>	2,629.0	2,629.0
<b>Add:</b>					
<b>o</b>	Items excluded from cost-sharing with the provinces (See Table 4.1a)	1,085.0	<b>1,090.0</b>	1,089.0	1,089.0
<b>o</b>	Projected revenues shortfall on account of partial contributions by: (See table 4.1b)	2,049.0	<b>1,547.4</b>	1,545.5	1,545.5
		3,134.0	<b>2,637.4</b>	2,634.5	2,634.5
<b>Less:</b>					
<b>o</b>	Previous year contribution received				
	Alberta	55.1	<b>0.0</b>	0.0	0.0
Total estimated cost to the federal government		6,182.8	<b>5,268.4</b>	5,263.5	5,263.5

**Table 4.2: Net Cost of Program for the Estimates Year**

(\$ thousands)	Total
<b>Net Planned Spending</b>	<b>6,352.0</b>
<b>Plus:</b>	
<i>Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)--	<b>314.2</b>
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and costs paid by TBS--	<b>169.4</b>
<b>Less:</b>	
Non-respendable Revenue	<b>1,083.6</b>
<b>2004-2005 Net Cost of Program</b>	<b>5,752.0</b>

## Section V: Other Information

### References

---

CICS Report on Priorities and Plan	Years 2003-2004, 2002-2003
CICS Performance Report	Years 2002-2003,2001-2002
Report to Governments	Years 2002-2003,2001-2002







Section V : Autres renseignements

Documents de référence

---

Rapport sur les plans et les priorités du SCIC	2003-2004, 2002-2003
Rapport sur le rendement du SCIC	2002-2003, 2001-2002
Rapport aux gouvernements	2002-2003, 2001-2002

Tableau 4.2 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de \$)		Total
Dépenses prévues nettes		6 352,0
Plus :		
Services reçus à titre gracieux		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux	314,2	
Canada (TPSGC)--		
Cotisations visant la part de l'employeur à l'égard des primes	169,4	
d'assurances des employés et coûts payés par le SCT--		
Moins :		
Recettes non disponibles	1 083,6	
Coût net du programme pour 2004-2005		5 752,0



Tableau 4.1c : Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC

Quote-part fédérale à l'égard des coûts de fonctionnement prévus 2003-2004	Prévision 2003-2004	Prévue 2004-2005	Prévue 2005 2006	Prévue 2006 2007
Plus :	Montant des frais partagés à imputer au gouvernement fédéral	3 103,9	2 631,0	2 629,0
	o Postes exclus du partage de frais avec les provinces (voir tableau 4.1a)	1 085,0	1 090,0	1 089,0
Moins :	o Manque à gagner en raison de contributions partielles (voir tableau 4.1b)	2 049,0	1 547,4	1 545,4
	o Contribution reçue pour l'année précédente :	3 134,0	2 637,4	2 634,5
Coût total prévu pour le gouvernement fédéral	Alberta	55,1	0,0	0,0
		6 182,8	5 268,4	5 263,5

**Tableau 4.1b : Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC**

Première ligne : Les montants en caractère romain ont été calculés au moyen de la formule de financement fédérale-provinciale  
 Deuxième ligne : Les montants en caractère italique indiquent les contributions prévues des provinces  
 Troisième ligne : Les montants en caractère italique gras signalent, le cas échéant, le manque à gagner lié aux contributions partielles

Quotes-parts provinciales à l'égard des coûts de fonctionnements prévus (en milliers de \$)	Population*	Prévision 2003-2004	Prévu 2004-2005	Prévu 2005-2006	Prévu 2006-2007
---	-------------	---------------------	-----------------	-----------------	-----------------

Terre-Neuve et -Labrador	1,7	52,7	44,7	44,7	44,7
Nouvelle-Écosse	3,0	93,1	78,9	78,9	78,9
Nouveau-Brunswick	2,4	74,5	63,1	63,1	63,1
Ile-du-Prince-Édouard	0,5	15,5	13,1	13,1	13,1
Québec	24,2	751,2	636,7	636,7	636,7
Ontario	38,2	1 185,7	1 005,2	1 003,8	1 003,8
Manitoba	3,7	114,9	97,3	97,3	97,3
Saskatchewan	3,3	102,4	86,8	86,7	86,7
Alberta	9,9	307,3	260,5	260,3	260,3
Colombie-Britannique	13,1	406,6	344,7	344,4	344,4
Sous-Total		3 103,9	2 631,0	2 629,0	2 629,0
Contribution reçue pour l'année précédente					
Alberta		0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL		3 103,9	2 631,0	2 629,0	2 629,0

\* Pourcentages calculés en se basant sur les données de Statistique Canada relatives à la population de chaque province, tirées du recensement décennal de 2001.

Tableau 4.1a : Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC

Détermination des coûts de fonctionnement à partager (en milliers de \$)	Prévision 2003-2004	Prévus 2004-2005	Prévus 2005-2006	Prévus 2006-2007
Budget principal des dépenses	3 930,0	6 352,0	6 347,0	6 347,0
Budget supplémentaire	1 100,8			
- 2002-2003	2 362,0			
- 2003-2004	- 100,0			
Moins : Réduction budgétaire				
Moins : Postes exclus du partage de frais avec les provinces				
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés fédéraux	-419,0	-424,0	-423,0	423,0
Frais de traduction	-442,0	-442,0	-442,0	-442,0
Services aux locataires	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0
Capital	-215,0	-215,0	-215,0	-215,0
Frais totaux à partager	6 207,8	5 262,0	5 258,0	5 258,0
Répartition des frais à partager				
Gouvernements provinciaux (50%)	3 103,9	2 631,0	2 629,0	2 629,0
Gouvernement fédéral (50%)	3 103,9	2 631,0	2 629,0	2 629,0

Tableau 4.1 : Source des recettes non disponibles

Recettes prévues 2006-2007	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2004-2005	Prévision des recettes 2003-2004	(en milliers de \$ )
				<b>Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes</b>
1 083,5	1 083,5	1 083,6	1 110,0	Paiements de transferts venant d' autres gouvernements
0,0	0,0	0,0	1,0	Recettes diverses
1 083,5	1 083,5	1 083,6	1 111,0	<b>Total</b>



#### Section IV : Renseignements financiers

<b>Tableau 4.1</b>	Source des recettes non disponibles
<b>Tableau 4.1a</b>	Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC - Détermination des coûts de fonctionnement à partager
<b>Tableau 4.1b</b>	Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC - Quotes-parts provinciales à l'égard des coûts de fonctionnement prévus du SCIC
<b>Tableau 4.1c</b>	Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC - Quote-part fédérale à l'égard des coûts de fonctionnement prévus du SCIC
<b>Tableau 4.2</b>	Coût net du programme pour l'année budgétaire

Section III : Plans, résultats, activités et ressources de l'organisme

3.1 Renseignements détaillés sur le secteur d'activité

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes est un petit organisme, à un seul programme et à un seul secteur d'activité, qui fournit des services administratifs requis pour la planification et l'organisation de conférences intergouvernementales de niveau supérieur dans pratiquement tous les secteurs d'activité gouvernementale.

3.2 Résultats stratégiques, résultats escomptés, activités et ressources connexes

Résultats stratégiques	Résultats escomptés	Activités connexes	Ressources (en milliers de \$)
<ul style="list-style-type: none"><li>la prestation, à des conférences, de services administratifs qui sont adaptés, souples et efficaces par rapport au coût</li><li>la capacité d'organiser des conférences efficacement dans un court délai</li><li>des évaluations entièrement satisfaisantes à la suite de conférences</li><li>des services de communication et d'information à la fine pointe de la technologie</li></ul>	L'organisme fournira des services à toutes les conférences de premiers ministres, de ministres et de sous-ministres qu'on lui demandera de servir.	Le Secrétariat continuera de recevoir constamment la quantité et la pertinence des services qu'il offre à ses clients.	6 352,0 \$

## 2.4 Dépenses prévues de l'organisme

Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

### Dépenses prévues de l'organisme

(en milliers de \$)					
Prévision des dépenses 2003-2004*	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007		
3 930,0	6 352,0	6 352,0	6 352,0	Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	
3 930,0	6 352,0	6 352,0	6 352,0	Total du Budget principal des dépenses	
2 261,0	0,0	0,0	0,0	Rajustements**	
6 191,0	6 352,0	6 352,0	6 352,0	Dépenses nettes prévues	
1 111,0	1 083,6	1 083,5	1 083,5	Moins : Recettes non disponibles	
469,7	483,6	493,8	496,2	Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	
5 549,7	5 752,0	5 762,3	5 764,7	Coût net du programme	
30	31	31	31	Équivalents temps plein	

\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues jusqu'à la fin de l'exercice.

\*\* Ce montant reflète les approbations obtenues depuis le Budget principal des dépenses.

- Au nombre des services offerts par le SCIC, figurent la planification et la coordination préalablement à la conférence; l'aménagement des locaux de la conférence; l'affectation d'un secrétaire; l'interprétation; la traduction, l'impression, la distribution et le contrôle des documents; les relations avec les médias; la sécurité; la mise en place de matériel technique et la prestation de services à caractère administratif ou technique, y compris dans le domaine de l'informatique.
- En plus de fournir ces services de conférences partout au Canada, le Secrétariat garde des archives qu'il met à la disposition des gouvernements. Le Secrétariat a aussi un site Web à rayonnement mondial dans lequel on retrouve non seulement de l'information pertinente sur l'organisation et ses activités, mais surtout les communiqués rendus publics dès que prennent fin les conférences importantes que nous servons.
- ## 2.2 Objectif du programme de l'organisme
- L'objectif en question consiste à : « Excellent en matière de planification et d'organisation de conférences intergouvernementales aux niveaux les plus élevés ainsi qu'au chapitre de la prestation de services à de telles réunions, en vue de soulager les ministères clients, dans pratiquement tous les secteurs d'activité gouvernementale, des nombreuses tâches techniques et administratives associées à la planification et à la tenue de telles conférences, et de leur permettre ainsi de se concentrer sur les questions fondamentales. »
- ## 2.3 Contexte de la planification
- Il importe de signaler que le SCIC ne convoque pas de réunions intergouvernementales. Il doit plutôt répondre aux besoins créés par les décisions des gouvernements de se réunir pour traiter de questions nationales capitales ou d'autres points précis. **Le Secrétariat n'exerce aucun contrôle sur les décisions relatives au lieu de ces réunions, à leur nombre au cours d'un exercice donné, à leur date et à leur durée.** Le niveau des dépenses du SCIC pour chaque exercice est cependant directement touché par ces divers facteurs.
- Certaines questions intergouvernementales importantes pourraient surgir et exiger un plus grand nombre de réunions au cours de l'exercice 2004-2005. Comme il est impossible de prévoir ces questions avec quelque degré de certitude, il se peut que des crédits supplémentaires soient requis au cours des trois prochaines années pour les raisons suivantes :
- o lorsqu'il faut assurer un soutien à une ronde intensive de réunions sur des dossiers nationaux clés; ou
  - o lorsque le nombre de conférences à servir dépasse la capacité budgétaire du SCIC prévue pour 110 à 120 conférences par année.

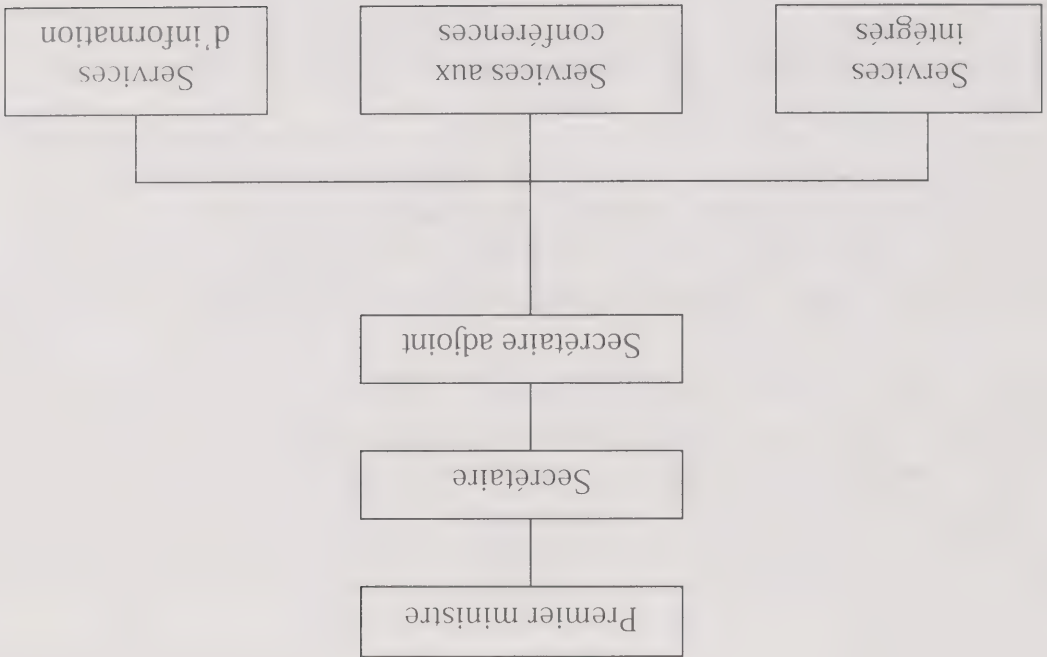


## 2.1 Mandat, rôles et responsabilités

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé suivant une entente intervenue à la Conférence fédérale-provinciale des premiers ministres qui a eu lieu en mai 1973. Il a été désigné ministère fédéral par décret en conseil du 29 novembre 1973. Son mandat ne comporte qu'un seul secteur d'activité consistant à assurer les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales de premiers ministres, de ministres et de sous-ministres.

Le SCIC est un organisme du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et, comme tel, il agit comme organisme intergouvernemental neutre. Les deux ordres de gouvernement contribuent à son budget et son personnel se compose à la fois de fonctionnaires fédéraux et provinciaux. Le Secrétaire soumet un rapport annuel à tous les gouvernements. Les activités font l'objet d'un examen par de hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux désignés par leurs premiers ministres respectifs. Le SCIC rend compte au Parlement par l'entremise du Premier ministre du Canada.

### Structure organisationnelle du SCIC



## Déclaration de la direction

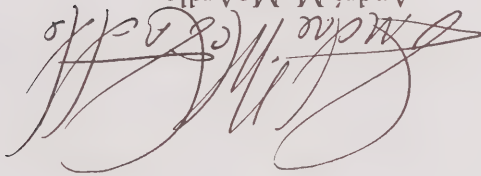
### DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2004-2005 du Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC).

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



André M. McArdle  
Secrétaire adjoint  
Le 29 mars 2004

## Section I : Messages


### Message du chef de l'organisme

La conférence intergouvernementale à caractère multilatéral est un élément capital de la fédération canadienne. Elle constitue en effet un important instrument par le truchement duquel s'effectuent des consultations, une coordination et des négociations entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé par les premiers ministres canadiens en 1973. C'est un organisme des gouvernements fédéral et provinciaux qui assure les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales partout au Canada.

Le SCIC permet aux gouvernements d'obtenir un rapport coût-efficacité de plus en plus intéressant ainsi que des économies d'échelle. Il offre en outre les avantages rattachés à la confidentialité, à la continuité, à la neutralité et à la compétence en matière de planification et d'organisation de réunions intergouvernementales de niveau supérieur au Canada. La demande visant nos services a considérablement augmenté au cours des dernières années. En effet, nous avons servi en moyenne plus de 100 conférences au cours de chacune des quatre dernières années.

En 2004-2005, nous continuerons de fournir, dans une optique d'efficacité par rapport au coût, des services spécialisés aux gouvernements. La prestation de ces services sera assurée par du personnel très professionnel possédant à la fois l'expérience voulue et une bonne formation. Dans le cadre de son travail ordinaire, ce personnel continuera de mettre en œuvre des politiques et des méthodes souples et innovatrices. Il aura également recours à la technologie de pointe afin de maximiser l'efficacité et d'améliorer l'excellente qualité des services fournis à nos clients.



Le Secrétaire  
Stuart MacKinnon





## Table des matières

### Section I : Messages

3	Message du chef de l'organisme
4	Déclaration de la direction

### Section II : Raison d'être

5	2.1 Mandat, rôles et responsabilités
6	2.2 Objectif du programme de l'organisme
6	2.3 Contexte de la planification
7	2.4 Dépenses prévues de l'organisme

### Section III : Plans, résultats, activités et ressources de l'organisme

8	3.1 Renseignements détaillés sur le secteur d'activité
8	3.2 Résultats stratégiques, résultats escomptés, activités et ressources connexes

### Section IV : Renseignements financiers

10	Tableau 4.1	Source des recettes non disponibles
11	Tableau 4.1a	Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC
11	Tableau 4.1b	Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC à partager
12	Tableau 4.1c	Renseignements sur la formule fédérale-provinciale pour le partage des frais du SCIC
12	Tableau 4.2	Coût net du programme pour l'année budgétaire

### Section V : Autres renseignements

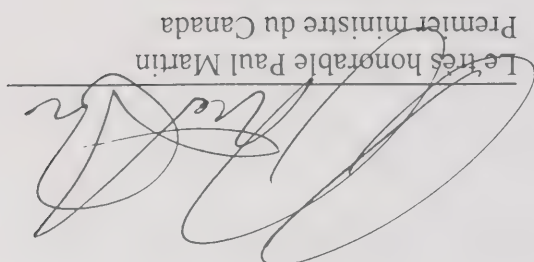


Secrétariat des conférences  
intergouvernementales  
canadiennes



2004-2005  
Budget des dépenses

## Rapport sur les plans et les priorités

  
Le très honorable Paul Martin  
Premier ministre du Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-59

ISBN 0-660-62545-8





# Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



CA1  
FN  
-E77

Government  
Publications



# Canadian International Development Agency

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

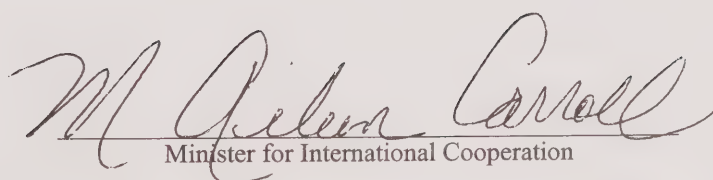
Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-53  
ISBN 0-660-62505-9

# Canadian International Development Agency

Estimates  
2004–2005

Part III - Report on Plans and Priorities



Minister for International Cooperation





# Table of Contents

1.0 - Messages .....	1
1.1 Minister's Message .....	1
1.2 Management Representation Statement .....	3
1.3 Executive Summary .....	4
2.0 - Agency Raison d'être .....	8
2.1 Mandate .....	9
2.2 Benefits to Canadians .....	10
2.3 CIDA's Sustainable Development Strategy .....	11
3.0 - Planning Overview .....	12
3.1 Planning Context .....	12
3.2 Lessons Learned .....	22
3.3 New Directions .....	23
3.4 Strategic Focus Resources for Greater Effectiveness: : Planning Over the Next 3-5 Years .....	29
4.0 - Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	31
4.1 Introduction .....	31
4.2 Strategic Outcomes: : Development Results .....	34
4.2.1 Economic Well-being .....	36
4.2.2 Social Development .....	42
4.2.3 Environmental Sustainability .....	50
4.2.4 Governance .....	54
4.3 A Summary of Enabling Strategies .....	58
4.3.1 Appropriate Programming Orientation .....	58
4.3.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus .....	64
4.3.3 Appropriate Geographic Focus .....	66
4.3.4 Engaged Canadians .....	66
4.3.5 Institutional Strengthening of CIDAs Partners .....	67
4.4 A Summary of Management Results .....	68
4.4.1 People Management .....	69
4.4.2 Knowledge and Information Management and Technology .....	70
4.4.3 Strategic Planning and Resource Allocation: : The Costed Workplan .....	70
4.5 Managing Risk .....	71
5.0 - Organization .....	73
5.1 Strategic Outcomes and Business Lines .....	73
5.2 Strategic Outcomes, Business Lines and Resource Allocation .....	75
6.0 - Departmental Planned Spending .....	76
7.0 - Continuous Improvement in the Effectiveness of Program and in Management Practices .....	79
7.1 Performance Measurement Strategy .....	79
7.2 Evaluation Strategy .....	80
7.3 Internal Audit Strategy .....	80
7.4 Current and Planned Activities .....	81
7.5 Results-based Management .....	82
7.6 Knowledge Management .....	82
Annex I - Financial Information .....	83
Annex II - Additional Enabling and Management Results .....	91
References .....	93



# List of Boxes

- Box 1: Development Cooperation: A Key Element of Canada's Foreign Policy
- Box 2: Principles of Effective Development
- Box 3: Millennium Development Goals
- Box 4: The Self-Perpetuating Cycle of Poverty
- Box 5: The Canada Fund for Africa
- Box 6: The "Three Ds" - diplomacy, defence and development - in the Balkans and Afghanistan
- Box 7: The Mutually-reinforcing KARS: Education Support in Tanzania
- Box 8: Ending Chronic Famine in Ethiopia
- Box 9: Financial Services for the Poor: Building the Institutions
- Box 10: A Quality Education for All in Bangladesh
- Box 11: Seeking a Cure: AIDS Vaccine Research in Africa
- Box 12: Overcoming the Legacy of Hurricane Mitch: Strengthening Health Care in Honduras
- Box 13: Egypt: Promoting and Protecting the Interests of Children Who Work (PPIC-Work)
- Box 14: Gender Equality: A Regional Approach for the Americas
- Box 15: Working Through the International Community to Rebuild Iraq
- Box 16: Integrating Water Supply and Sanitation and Promoting Hygiene in Uganda
- Box 17: Building Democracy in Afghanistan
- Box 18: Program-based Approaches: A Primer
- Box 19: A Three-tiered Approach to Food Security: The Case of Ghana
- Box 20: Spotlight on the 3Cs: Horizontal policy coherence, coordination, and collaboration
- Box 21: The Poverty Reduction Strategy Paper: Blueprint for National Development
- Box 22: A Commitment to Multilateralism: Supporting Greater Effectiveness and Accountability in our Multilateral Partners



# List of Charts and Tables

Chart 1: If present trends continue, will Africa meet the targets of the Millennium Development Goals?  
Chart 2: If present trends continue, will South Asia meet the targets of the Millennium Development Goals?  
Chart 3: If present trends continue, will Latin America and the Caribbean meet the targets of the Millennium Development Goals?  
Chart 4: If present trends continue, will Eastern Europe and Central Asia meet the targets of the Millennium Development Goals?  
Chart 5: Development Statistics (1998 and 2002) and Total Investments, 1998–2002  
Chart 6: CIDA's Key Agency Results Framework  
Chart 7: Projected Investment by Strategic Outcomes at Agency Level  
Chart 8: Economic Well-being  
Chart 9: Social Development  
Chart 10: Environmental Sustainability  
Chart 11: Governance  
Chart 12: Actual and Planned Disbursements for CIDA's Social Development Priorities 2000–2001 to 2004–2005  
Chart 13: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure  
Chart 14: 2004–05 International Assistance Envelope by Channel of Delivery

Table 1: Economic Well-being: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators  
Table 2: Social Development: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators  
Table 3: Environmental Sustainability: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators  
Table 4: Governance: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators  
Table 5: Crosswalk of Strategic Outcomes and Lines of Business (Issuance Basis) (FY 2004-05)  
Table 6: International Assistance Envelope Breakdown (Issuance Basis)  
Table 7: Financial Planned Spending  
Table 8: Summary of Transfer Payments  
Table 9: Details of Transfer Payments  
Table 10: Net Cost of Program for the Estimates Year  
Table 11: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)  
Table 12: Reconciliation of the International Assistance Envelope — Cash Basis to Issuance Basis

# Acronyms and Abbreviations

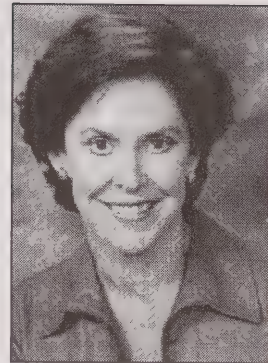
ACBF	African Capacity Building Foundation
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome
ATA	Afghan Transitional Administration
CEAA	Canadian Environmental Assessment Act
CEE	Central and Eastern Europe
CGAP	Consultative Group to Assist the Poorest
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIAT	International Centre for Tropical Agriculture
CIDA	Canadian International Development Agency
CIFA	Canada Investment Fund for Africa
CIS	Commonwealth of Independent States
CIT	Countries in Transition
CPB	Canadian Partnership Branch
DAC	Development Assistance Committee (of the OECD)
DFAC	Department of Foreign Affairs Canada
DIP	Development Information Program
DND	Department of National Defence
DPR	Departmental Performance Report
EFA	Education for All
ESAF	Enhanced Structural Adjustment Facility
EU	European Union
EX	Agency Executive
FTAA	Free Trade Area of the Americas
FTE	Full-Time Equivalent
GAVI	Global Alliance for Vaccines and Immunization
GFATM	Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria
GOL	Government on Line
GPRS	Ghana's Poverty Reduction Strategy
HIPC	Heavily Indebted Poor Country
HIV	Human Immunodeficiency Virus
HRCS	Human Resources and Corporate Services Branch
HRDC	Human Resources Development Canada
HURIST	Human Rights Strengthening Program
IAE	International Assistance Envelope
IAVI	International AIDS Vaccine Initiative
ICHRDD	International Centre for Human Rights and Democratic Development
ICT	Information and Communication Technologies
IDRC	International Development Research Centre
IFAD	International Fund for Agriculture Development
IFI	International Financial Institution
IM/IT	Information Management and Information Technology
IMF	International Monetary Fund
IMM	Integrated Modern Management
IMTB	Information Management and Technology Branch
KAR	Key Agency Result
LDC	Least-Developed Countries
MDG	Millennium Development Goal
MOUs	Memoranda of Understanding
MPB	Multilateral Programs Branch
NBI	Nile Basin Initiative
NDP	National Development Plan
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NGO	Non-Governmental Organization
OA	Official Assistance
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development

PAHO .....	Pan-American Health Organization
PKMB .....	Performance and Knowledge Management Branch
PMFs .....	Performance Measurement Frameworks
PPIC-Work ....	Promoting and Protecting the Interests of Children Who Work
PRAS .....	Planning, Reporting and Accountability Structure
PRGF .....	Poverty Reduction and Growth Facility
PRS .....	Poverty Reduction Strategy
PRSP .....	Poverty Reduction Strategy Paper
PSD .....	Private-Sector Development
PWGSC .....	Public Works and Government Services Canada
RBAF .....	Risk-Based Audit Framework
RBM .....	Results-Based Management
RMAF .....	Results Based Management and Accountability Framework
RPP .....	Report on Plans and Priorities
SARS .....	Severe Acute Respiratory Syndrome
SDS-3 .....	Sustainable Development Strategy 2004-2006
SME .....	Small and Medium Enterprises
STI .....	Sexually Transmitted Infections
SWAP .....	Sector-Wide Approach
UN .....	United Nations
UNAIDS .....	Joint United Nations Programme on HIV/AIDS
UNDP .....	United Nations Development Programme
UNFPA .....	United Nations Population Fund
UNICEF .....	United Nations Children's Fund
UNIFEM .....	United Nations Development Fund for Women
WFP .....	World Food Programme
WHO .....	World Health Organization
WSSD .....	World Summit on Sustainable Development
WTO .....	World Trade Organization

## 1.1 Minister's Message

### **The Honourable Aileen Carroll**

Minister for International Cooperation



Throughout the world, Canadian aid workers, diplomats and peacekeepers have built relationships based on friendship, trust and mutual respect. They have played an important role in supporting developing country efforts to increase life expectancy, improve health, reduce poverty and illiteracy, protect the environment and support democracy and good governance. Even in the most difficult years, when the Government of Canada was restoring its fiscal health, Canada maintained its international reputation for compassion and a progressive approach to the world's pressing problems. Today, the international community — both developing and industrialized countries — is accelerating its efforts in international cooperation. There is a solid international consensus now on concrete objectives for sustainable development and on the conditions and resources needed to achieve them, articulated in the Millennium Development Goals (MDGs). The MDGs, adopted by the United Nations in 2001, provide a set of mutually-reinforcing targets to eradicate poverty and hunger on which the international community is now mobilized.

Even with this new energy, indications are that if present trends continue, most developing countries will not reach all of their goals. Business as usual is not enough.

What is required is nothing short of a whole-of-government — and, indeed, a whole-of-Canada — commitment to the MDGs. This isn't simply a matter of the government acting alone. We must engage all Canadians in this effort, because Canada is aiming high. Our recent budget increase of 8 per cent per year over the period 2002–03 to 2005–06 is a tangible expression of our commitment to the MDGs, which reflect values Canadians cherish. These values are equality, justice, and a sense of responsibility to one another. These increases also reflect our interest in building a secure and stable world.

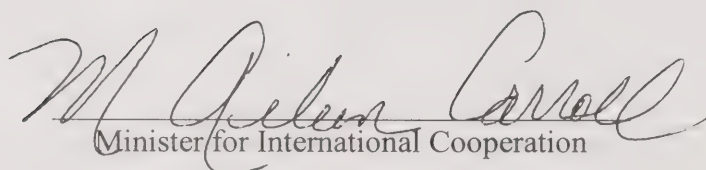
But it requires more than money and supportive policies to support sustainable development. It also takes the right strategies and tools. In addition to increasing the development budget, Canada has moved ahead in forgiving debt, opening its markets to imports from the world's poorest countries, encouraging investment in emerging economies, making essential drugs accessible to the poor, and supporting private sector



development that creates economic growth and helps people lift themselves out of poverty. At the Canadian International Development Agency (CIDA), we have moved decisively to strengthen our aid program, focussing our efforts strategically in countries and sectors where Canadian interventions can be most effective, and where Canadian interests and values are best served.

CIDA staff are working closely with their colleagues in trade, diplomacy, immigration, defence and other areas to ensure that all our policies support one another and support sustainable development in developing countries as well. At the same time, CIDA is collaborating closely with international organizations such as the United Nations to support the renewal of the multilateral system. Finally, CIDA is streamlining and modernizing its business practices and deepening its partnerships in Canada and abroad.

This 2004–2005 Report on Plans and Priorities outlines in greater detail the changes CIDA is making to support the MDGs and the principles of aid effectiveness. It outlines our priorities and program of work and the results we expect to achieve over the next three years. I encourage all Canadians to read it, and I respectfully submit it for the consideration of the Parliament of Canada.



Minister for International Cooperation

## 1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004–2005 Report on Plans and Priorities , for the **Canadian International Development Agency**.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004–2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name:



Title: President

Date: May 04, 2004

## 1.3 Executive Summary

For more than 50 years, Canada has supported the development efforts of its partner countries in Africa and the Middle East,<sup>1</sup> the Americas,<sup>2</sup> Central and Eastern Europe<sup>3</sup> and Asia.<sup>4</sup> Beginning in 1995, the Agency took on responsibility for administering Canada's Official Assistance (OA) programs in the countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union — the countries in transition. CIDA's mandate is to support sustainable development in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable and prosperous world. In Central and Eastern Europe, CIDA has a supplementary mandate: to support democratic development and economic liberalization as well as international efforts to reduce threats to international security. CIDA works with a wide range of Canadian and international partners to fulfil this mandate which contributes to Canada's three broad foreign policy objectives: promoting prosperity, protecting Canadian and global security, and projecting Canadian values.

The world within which CIDA works is evolving rapidly. Globalization of economies has lifted millions out of poverty, but it has also exacerbated income gaps in the world's poorest countries, especially in Africa. HIV/AIDS continues to be a menace, moving into Asia and Eastern Europe with increasing speed. Environmental problems associated with climate change and water scarcity are impeding economic and social development. The growing impact of international terrorism and security issues, arising from conditions such as poor governance and weak legal systems, is being felt in ways that are unprecedented in all the regions of the world.

Nevertheless, there is good reason to be optimistic. The global community has taken an important step forward in recognizing the need for a partnership approach to poverty reduction. The MDGs, an internationally agreed-upon set of development targets and indicators, have been established as benchmarks of progress by which Canada and other donors will be held to account. Within the MDG framework, there is a strong international consensus on how to achieve sustainable development and how to strengthen partnerships to work effectively. CIDA is playing a significant role in this wide-ranging renewal.

A number of key new directions are highlighted in this year's Report on Plans and Priorities (RPP):

- **The International Policy Review:** The Government of Canada is undertaking a comprehensive review of Canada's place in the world, led by the Department of Foreign Affairs Canada (DFAC). This review will set the stage for an integrated international policy framework that will focus, in part, on enhancing the impact of development assistance consistent with Canadian values and interests.
- **Increasing geographic and sectoral concentration:** Over the next three years, the Agency will be consolidating major reforms outlined in *Canada Making a Difference in the World: A*

---

<sup>1</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-e.htm>

<sup>2</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/america-e.htm>

<sup>3</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-e.htm>

<sup>4</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-e.htm>



*Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness.* These include a strategic focussing of investments on poor countries committed to good governance and poverty reduction, especially in Africa, to make effective use of resources. An initial list of nine countries has been identified: Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania. In addition, a number of countries will no longer require development assistance, and strategies for their graduation to more mature relationships with Canada will be implemented.

- **Increasing the focus on Africa:** In keeping with the commitment made at Kananaskis, CIDA will continue to direct at least half of the incremental resources (\$6 billion in new and existing resources, including the \$500-million Canada Fund for Africa) for Africa's development over five years. In all its programming, CIDA will take into account the evolving New Partnership for Africa's Development (NEPAD) agenda, its implementation plans and its peer review mechanism.
- **Increasing investments in the private sector:** The private sector is the primary source of job creation, capital, and knowledge and is, therefore, critical to poverty reduction. CIDA is committed to moving forward actively on private sector development that benefits the poor. Accordingly, and following public consultations, CIDA launched new policies on both agriculture and private-sector development in 2003–04 and is increasing investments in these areas.
- **Taking an integrated whole-of-government approach to development:** In today's interdependent global economy, an integrated whole-of-government approach to development is required to bring greater coherence to all of Canada's aid and non-aid policies that affect developing countries. CIDA will direct greater efforts to strengthening policy coherence, intergovernmental cooperation and effective prioritization of international commitments.
- **Strengthened support for multilateralism:** This remains a cornerstone of Canada's international policy. CIDA recognizes that the multilateral system has been instrumental in setting the new development paradigm: the MDGs, the principles of fostering local ownership, improved donor coordination and using a results-based approach.
- **Conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security:** A key strategic objective of CIDA's poverty reduction efforts over the next few years will be the promotion of peace and security, especially in Africa, focussing on conflict prevention and building bridges from post-conflict reconciliation to long-term development. This will be particularly true in Iraq and Afghanistan and other post-conflict countries.
- **Internal management transformation:** Finally, with the aim of achieving greater transparency and alignment between strategic priorities and resource allocation, CIDA is introducing new approaches and implementing internal reforms to ensure greater accountability, better performance measurement and improved management systems.



CIDA has established a set of Key Agency Results (KARs) that are the core of CIDA's results-based management and accountability framework (RMAF). They explain the relationship between CIDA's mandate, the MDGs, and the principles of aid effectiveness. CIDA's Development Results — the long-term impacts that CIDA aims to have on partner countries in the areas of **economic well being, social development, environmental sustainability and governance** — constitute CIDA's Strategic Outcomes. CIDA shares accountability with the development community as a whole for the achievement of these results. CIDA has, therefore, included in this RPP for the first time a menu of internationally accepted, macro-level indicators for each development result area. Gender equality and environment are cross-cutting themes. Internally, CIDA is implementing Enabling Results to ensure that the right programs are in place at the right time to achieve the desired development results. Both Enabling and Development Results are supported by Management Results, including people management, strategic policy analysis and improved management and accountability practices.

CIDA's Development Result priorities over the next three years include:

- **Economic well being:** increasing investments in agriculture and rural development; supporting private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth; building capacity to make trade work for disadvantaged groups; and fostering an enabling environment for economic growth and investment.
- **Social development:** continuing to increase its investments in the social development priorities — basic education, health and nutrition, HIV/AIDS and child protection — areas that can make the greatest contribution to reducing poverty and sustainable development. This includes doubling investments in basic education in Africa by 2005, supporting the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM), ongoing efforts towards working, war-affected and trafficked children, continuing leadership in gender equality, and timely provision of humanitarian assistance.
- **Environmental sustainability:** continuing to work closely with partner country governments to help them integrate environmental considerations into all their policies and programs and to address global issues like climate change and land degradation.
- **Governance:** helping governments to build democratic systems and processes, reform public service institutions, promote human rights and increase attention to conflict prevention, reconciliation, peacebuilding and security. CIDA's approach links economic growth and development with peace, stability and good governance.

Canadians want their country to play a distinctive and constructive role in international development. Over the coming years, the international assistance budget will be increased and CIDA's ongoing internal renewal will lead to a strategic and effective use of these new resources. CIDA will continue to improve its accountability and transparency, not only through audits and evaluations, but also through a new system of performance measurement that connects resources to plans, priorities and results at the project, program and Agency levels. This year's

RPP reflects the critical linkage between CIDA's projects and programs and concrete results that contribute to the global fulfilment of the MDGs. Progress in all of these areas is strengthening CIDA's ability to fulfil its mandate in an effective and sustained manner, for the benefit of the people of the developing countries and for the people of Canada.

## 2.0 Agency Raison d'être

For more than 50 years, Canada has supported the development efforts of its partner countries in Africa and the Middle East,<sup>5</sup> the Americas,<sup>6</sup> Central and Eastern Europe<sup>7</sup> and Asia.<sup>8</sup> For the majority of that period — since September of 1968 — CIDA has been responsible for administering the bulk of Canada's Official Development Assistance (ODA). Beginning in 1995, the Agency took on responsibility for administering Canada's OA programs in the countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union — the Countries in Transition<sup>9</sup> — supporting democratic development and economic liberalization.

Over this period, CIDA has established a reputation for excellence in a number of areas, including integrating Results-Based Management (RBM) principles into its programming, involving the voluntary and private sectors in innovative development programs and demonstrating leadership on the importance of gender in development. Recently, CIDA was recognized by the members of the Development Assistance Committee (DAC)<sup>10</sup> of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)<sup>11</sup> for its special efforts to help lead the international community towards “actions which push out the frontiers of international cooperation, including areas such as gender equality and capacity building.”<sup>12</sup>

Today, CIDA works with a wide range of partners to deliver its development cooperation program. Among them are country governments, other Canadian government departments, Canadian and developing country civil society (including non-governmental organizations [NGOs], community-based organizations [CBOs], academic and research organizations) and private sector organizations, regional and multilateral institutions. Internationally, CIDA cooperates with United Nations agencies and programs such as the United Nations Children's Fund (UNICEF) and the United Nations Development Programme (UNDP); with international financial institutions (such as the World Bank, the International Monetary Fund (IMF) and the regional development banks); with research organizations and networks like the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR); and with other bilateral donor agencies.

---

<sup>5</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-e.htm>

<sup>6</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/america-e.htm>

<sup>7</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-e.htm>

<sup>8</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-e.htm>

<sup>9</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-e.htm>

<sup>10</sup> <http://www.oecd.org/dac>

<sup>11</sup> <http://www.oecd.org>

<sup>12</sup> OECD-DAC peer review of Canada's development assistance, September 2002



## 2.1 Mandate

CIDA's mandate is to

- **support sustainable development in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable and prosperous world; and**
- **support democratic development and economic liberalization in countries in transition in Eastern Europe and the former Soviet Union** and to support international efforts to reduce threats to international and Canadian security.

### Box 1: Development Cooperation: A Key Element of Canada's International Policy Framework

#### Policy Objectives

CIDA's provision of international assistance is vital for meeting Canada's broader foreign policy objectives, which are stated in the 1995 Government Foreign Policy Statement, *Canada in the World*:

- the promotion of prosperity;
- the protection of Canadian and global security; and
- the projection of Canadian values.

#### International Policy Framework

The Government of Canada has recently committed to undertaking a comprehensive review of the International Policy Framework. This review is important for CIDA and provides the basis for an Agency-wide strategy to propose a new way of doing business. CIDA will use this opportunity to make recommendations on an integrated international agenda for diplomacy, defence, trade and development. Specifically, CIDA will further its efforts to strategically focus the Agency's activities where they can be most effective and where Canadian interests and values are best served.

The budget for CIDA's expenditures is drawn from the International Assistance Envelope<sup>13</sup> (IAE), introduced in the February 1991 budget. It funds Canada's ODA<sup>14</sup> and OA<sup>15</sup> initiatives. ODA accounts for 96% of the Envelope. The remaining 4% is OA to the countries of Central and Eastern Europe. (See Section 6.0 of this report for a breakdown of the IAE).

CIDA is directly responsible for managing approximately 84% of the IAE. Responsibility for managing the rest of the IAE is shared with the departments of Foreign Affairs, and of Finance and other government departments (see Section 6.0). Grants, contributions and other transfer payments are major mechanisms of program delivery; (see Annex 1 - Financial Information, for more information). In 2004–2005, this will amount to \$2,532 million, or 92.8 % of CIDA's total expenditures, with the remaining 7.2% of expenditures comprising the Agency's operating budget.

<sup>13</sup> In addition to the IAE, there are resources managed elsewhere within the Government which are also counted as ODA: for example, first year costs of refugees in Canada as incurred by Citizenship and Immigration. All of these other costs are factored into the calculation of ODA.

<sup>14</sup> ODA is defined by the DAC of the OECD as funding transferred "to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies which meets the following tests: (a) it is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as its main objective, and (b) it is concessional in character and conveys a grant element of at least 25%."

<sup>15</sup> OA is funding provided to countries which are not eligible to receive ODA (e.g., most of the "countries in transition" of Central and Eastern Europe).



CIDA has approximately 1,499 employees. The Agency is organized into six program branches, plus communications, policy and corporate services branches. For details on CIDA's organizational structure, business lines and strategic outcomes, please refer to Section 5.

## **2.2 Benefits to Canadians**

Support for development cooperation in Canada has traditionally reflected the humanitarian desire of Canadians to improve living conditions in poorer nations. This remains a powerful rationale for development cooperation. Yet, in an interdependent world, it is clear that industrialized countries, including Canada, find their interests — not just their values — engaged in the developing world.

A public opinion survey carried out in September and October 2003 shows that Canadians have made this link. Beginning with trade, Canadians believe that fair prices for developing country products will create the resources that will help meet their goals, not only for jobs, but for improved health and education. The survey also shows that Canadians know that well-managed public health systems in all countries help to protect people here at home from HIV/AIDS, Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and other infectious diseases; that well-managed environmental programs can help mitigate the effects of global warming everywhere; and that reduction in conflict anywhere in the world makes the entire world a safer place. In sum, Canadians know that broad-based and equitable socio-economic growth creates a stronger global community and contributes significantly to increased peace and security.

Canadians have supported their aid program for over 50 years. The survey also shows that six in ten Canadians support it still, but most, some 82%, need greater assurance of its effective use. Nevertheless, Canadians are optimistic that progress can be achieved, especially in health and access to water and sanitation. Almost 60% of those surveyed believe that Canada should help people in need and that Canada has a moral obligation, as a rich country, to contribute to international development. Another 13% believe that aid is part of Canada's international reputation. This consistent support is a reflection of values important to Canadians: humanitarianism, generosity, equality, and social justice.

CIDA plays an important role in Canada's presence in the world, along with the Department of Foreign Affairs, the Department of International Trade, the Department of National Defence, and other federal government departments and agencies. Canada's development assistance program forms an essential part of Canada's global reach and influence. In recent years, it has become clear that the well-being and prosperity of Canada is affected by events beyond our borders, events that take root in the poverty and imbalances in economic opportunity in developing countries. This realization reinforces our values-based desire to help the poorest.

## 2.3 CIDA's Sustainable Development Strategy

CIDA's *Sustainable Development Strategy 2004–2006*<sup>16</sup> (SDS-3) is the Agency's three-year business plan. CIDA reports annually on this business plan through the Departmental Performance Report (DPR) and establishes annual workplans through the RPP. This Strategy is a reflection of CIDA's mandate to support sustainable development in developing countries and countries in transition.

In CIDA's first SDS (1997–2000), the Agency delineated its approach to sustainable development as a complex, multifaceted endeavour involving all aspects of community life: social, political, environmental, cultural and economic. This framework was more fully developed for the Agency's second SDS (2001–2003), which integrated the sustainable development approach into all aspects of its business planning, from policies to programming to management. CIDA continued to build its capacity to support development results, placing a strong emphasis on internal management results and strategies.

Midway through implementation of the second SDS, the Agency adopted a set of KARs that reflect the four interconnected dimensions of sustainable development: economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance, including human rights. (See Section 4.) Gender equality and the environment are crosscutting themes across all development results. These development results support the MDGs (see Box 3) agreed to by the international community and they reflect CIDA's own program priorities.

The third SDS (2004–2006), tabled in Parliament in February 2004, consolidates this process of integration. The KARs have been further refined, with clearer outcomes, priorities and indicators that will facilitate CIDA's efforts to measure and report on results. The KARs are now used as the basis for all planning, resourcing, program implementation, and reporting and are an integral part of the DPR and the RPP. These changes strengthen CIDA's accountability in managing for results and facilitate the Agency's efforts to report on results achieved to Canadians.

The third SDS outlines a number of key directions for CIDA over the next three years:

- Greater alignment of aid programming with developing countries' plans and priorities
- Sharpened poverty focus
- Coherence between aid and non-aid policies
- Increased attention to security and governance
- Increased emphasis on economic well-being
- Improved management of development cooperation
- Strengthened effectiveness of institutional partners
- Increasingly engaged Canadians

These directions will be refined each year in the RPP, and each year, the DPR will chart progress achieved against targets set.

---

<sup>16</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/sds>



## 3.0 Planning Overview

### 3.1 Planning Context

Fifty years of development cooperation have yielded some valuable lessons about what makes aid effective and sustainable. We have learned lessons about the need for human rights, democratization, security and good governance in partner countries; and the need for flexibility, predictability and collaboration among donor governments and organizations. Our experience has also situated the role of development aid within the context of all other sources of national income, including trade, investment and foreign remittances. Today, there is an unprecedented international consensus on how to make development cooperation more effective (see Box 2: *Principles of Effective Development*) and on the key changes that must be made to achieve progress in human development. For governments, aid agencies and multilateral institutions, sustainable poverty reduction is now the overarching goal, and the MDGs, adopted by the United Nations in 2001, provide a set of targets on which the international community is now mobilized (see Box 3: *Millennium Development Goals*).

#### Box 2: Principles of Effective Development

These principles of effective development are best articulated in a document published in 1996 by the DAC<sup>17</sup> of the OECD,<sup>18</sup> *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Assistance*<sup>19</sup> and are summarized below:

- **Local ownership**, which means that development strategies, if they are to be sustainable, must be developed by recipient countries — their governments and people — and they must reflect their priorities, rather than the priorities of donors;
- **Improved donor coordination**, with recipient countries bearing the main responsibility for coordinating their development cooperation with other countries and institutions;
- **Stronger partnerships**, through the development of compacts that would identify the responsibilities of developing countries and their external partners, as well as those shared by all;
- **A results-based approach**, with improved monitoring and evaluation of the development process; and
- **Greater coherence** in the “non-aid” policies of industrialized countries that can have profound effects on the developing world (e.g., policies on trade, foreign direct investment and technology).

At the United Nations Conference on Financing for Development in Monterrey in 2002, world leaders established a new compact for sustainable development. At the heart of this compact is the understanding that developing countries bear the primary responsibility for their own development while industrialized countries are committed to providing effective and predictable aid and removing the inconsistencies in their broader economic and trade policies that affect developing countries. The World Summit on Sustainable Development (WSSD) in Johannesburg in September 2002 renewed the global community’s efforts in many areas of sustainable development, including water and sanitation, agriculture and food supply, and sustainable production and consumption. Further, in early 2003, the first High-Level Forum on

<sup>17</sup> <http://www.oecd.org/dac>

<sup>18</sup> <http://www.oecd.org/dac>

<sup>19</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/23/35/2508761.pdf>

Harmonization in Rome endorsed an international agenda for accelerated harmonization of donor procedures, policies, and programming in alignment with developing-country priorities, cycles, and systems to increase aid effectiveness and support local ownership. CIDA, together with the rest of the donor community, is now developing an action plan that will help implement this agenda internally and in collaboration with its developing country partners and other donors. All of these international agreements establish a set of norms and standards based on a common foundation of values and they reflect an unprecedented consensus on the goals, conditions, and resources needed to achieve sustainable development.

### Box 3: Millennium Development Goals<sup>20</sup>

1. **Eradicate poverty and hunger:** Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day; halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger
2. **Achieve universal primary education:** Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling.
3. **Promote gender equality and empower women:** Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and in all levels of education no later than 2015
4. **Reduce child mortality:** Reduce by two-thirds, between 1990 and 2015, the under-five mortality rate
5. **Improve maternal health:** Reduce by three-quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality rate
6. **Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases:** Halt by 2015, and begin to reverse, the spread of HIV/AIDS; halt by 2015, and begin to reverse, the incidence of malaria and other major diseases
7. **Ensure environmental sustainability:** Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs and reverse the loss of environmental resources; halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water; by 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers
8. **Develop a Global Partnership for Development:** Develop further an open, rule-based predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least-developed countries (LDCs); address the special needs of landlocked countries and small island developing states; deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measures in order to make debt sustainable in the long term; in cooperation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth; in cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable, essential drugs in developing countries; in cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially in information and communications

CIDA has made considerable progress in linking the MDGs to its mandate and to its daily work. In 2002, the Agency adopted a results framework that reflects the four interconnected dimensions of sustainable development: economic well-being, social development, environmental sustainability, and good governance. These dimensions support the MDGs and they represent CIDA's strategic outcomes (see Section 4 for details). CIDA is also committed to using sound gender analysis, building on opportunities for the empowerment of women and men, respecting human rights, and working to help close gender gaps that stand in the way of social development

CIDA is also progressing in making the linkage between these results, the resources needed to achieve them, and the whole-of-government partnerships that manage those resources. The Agency is continuing to refine and streamline its working relationships with the other Canadian government departments involved in the management of the IAE. Following the announcement in 2003 of Canada's commitment to increase international assistance by 8% a year for three

<sup>20</sup> <http://www.developmentgoals.org>



years, CIDA has been working with key partner departments to develop a new management framework for the IAE, based on the principles of coherence, cooperation and consultation. This new framework takes into account wide-ranging foreign policy, security and other considerations impacting on international assistance through a broad consultation process. CIDA will increase its flexibility to act quickly and effectively to address new security-related and other international issues identified as priorities by the Government of Canada, and will provide guidance to allocating incremental resources among competing demands.

### *Development Challenges*

Since the founding of CIDA in 1968, the developing countries of the world have made significant progress in many areas. All the main indicators of human well-being — life expectancy, health and education — show marked improvement. Between 1970 and 2000, life expectancy at birth increased eight years.<sup>21</sup> Illiteracy dropped by half to 25% of the world's adult population.<sup>22</sup> The global infant mortality rate was almost halved.<sup>23</sup> In the 1990s alone, the number of people in East Asia living on less than \$1 a day dropped by almost half.<sup>24</sup> Some 800 million more people have gained access to safe water and 750 million more now have better sanitation services. Worldwide, there has been a clear trend towards democratically elected governments, increased efforts to improve the management of aid, including accountability and transparency, greater attention to human rights and broader participation in decision-making. These advances were gained through the vision and hard work of developing countries themselves, but Canada's support, along with that of the rest of the donor community, has played an important role in helping them achieve their objectives.

#### **Box 4: The Self-Perpetuating Cycle of Poverty**

*"Poverty results from the lack of human, physical and financial capital needed to sustain livelihoods, and from inequities in access to, control of and benefits from political, social and economic resources."— CIDA's Poverty Reduction Policy, 1996*

People living in poverty experience deprivation in three ways: income, quality of life, and empowerment. All three are interrelated in a self-perpetuating cycle with little room for escape. People with no income cannot maintain health or productivity, improve their earning power with education or training, or acquire productive resources. People with a poor quality of life do not have the health, the energy, or the education to take advantage of opportunities. And people with no capacity to determine their own fate have no motivation and no means to bring about change. Furthermore, widespread poverty can contribute to social instability, conflict and extremism. Working towards poverty reduction plays a significant role in promoting peace and security and reducing tensions that contribute to terrorism.

<sup>21</sup> UNDP Human Development Report 2003, <http://www.undp.org/hdr2003>

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> UNDP Human Development Report, 2002 <http://www.undp.org/hdr2002>

<sup>24</sup> UNDP Human Development Report 2003, <http://hdr.undp.org/reports/global/2003/>

Despite this undeniable progress, much remains to be done if the developing countries are to reach the targets set out in the MDGs.<sup>25</sup> Perhaps the most striking challenge is the persistence of poverty: more than two billion people still struggle to survive on less than US\$1 a day. The following section outlines the major development challenges for each region of the world and the charts depict progress towards the MDGs.

## *Africa*

In Africa, the region most deeply affected by poverty and marginalization, all the key social and economic indicators show a deterioration over the last decade. Life expectancy has fallen to 47 years, due mainly to the ravages of AIDS,<sup>26</sup> and women, the main food producers, are now more affected than men. According to the annual United Nations report on HIV/AIDS released in November 2003, five million new people contracted the virus in 2003, bringing the total number of people living with AIDS to between 36 and 46 million worldwide. Of the new infections, approximately two thirds occurred in Sub-Saharan Africa. Further, half of Sub-Saharan Africa survives on less than one dollar a day; the continent represents 13% of the world's population but accounts for only 1.6% of its trade and 1% of its investment. More than half of Africa's countries are affected by conflict and at least 14 are suffering from severe water stress. The population is roughly doubling every 30 years and between 42 and 52 million children, a large proportion of them girls, are not in school. As indicated in the following chart, most countries in Africa are not going to achieve the MDGs if present trends continue, especially in child mortality and number of deliveries attended by skilled attendants.<sup>27</sup> Primary school completion and child malnutrition are only slightly less likely, but there is some hope for gender equality in school and access to water. This is an area of concern to the donor community and concerted efforts are being made to address the challenges.

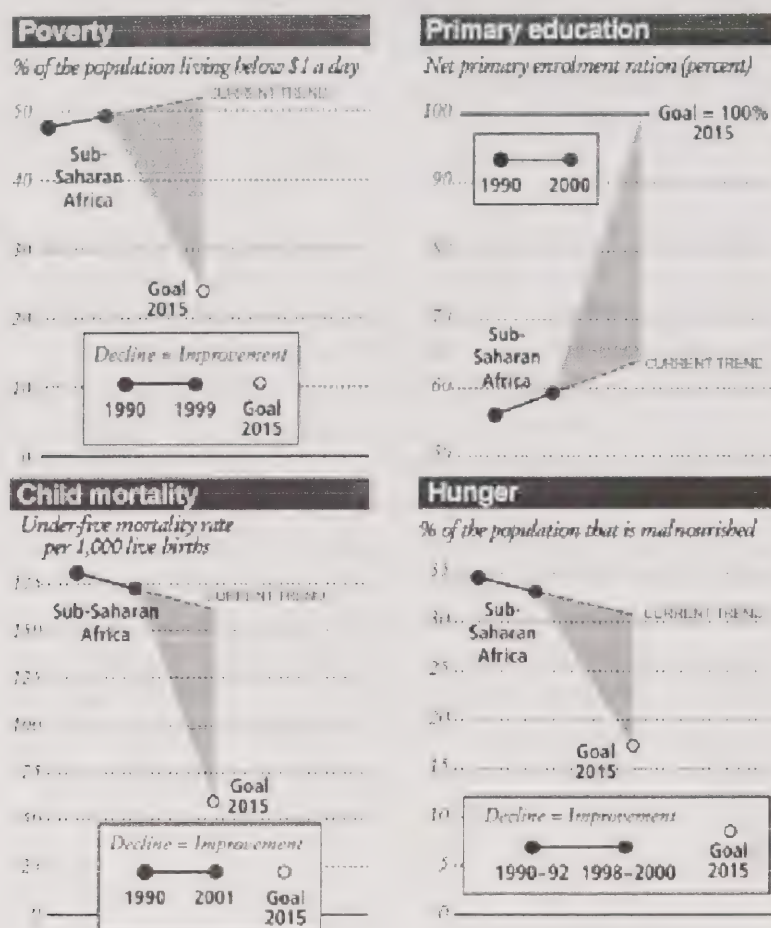
---

<sup>25</sup> <http://www.developmentgoals.org>

<sup>26</sup> By the end of the decade, 11 countries will have life expectancies of less than 40 years.

<sup>27</sup> Skilled attendants include doctors, nurses or persons with midwifery skills who can diagnose and manage obstetrical complications as well as normal deliveries (World Health Organization).

**Chart 1: If present trends continue, will Africa meet the targets of the Millennium Development Goals?**



Source: UNDP Human Development Report, 2003.

Democratization and regional cooperation are increasing and improved economic management shows that progress is achievable. Some countries are emerging economies with relatively stable although undemocratic political systems; some have good governance and policies and are poised to make progress; many have renewed their commitments to the promotion and protection of human rights, including through the NEPAD;<sup>28</sup> still others remain mired in conflict and instability. Nevertheless, while prospects in the past have been bleak for Africa, the emerging consensus around poverty reduction strategies, found in the NEPAD, is promising. Growing commitment among African leaders to improved principles of economic development give cause for optimism.

In the Middle East and Northern Africa, average income is double that of Sub-Saharan Africa; however, a demographic explosion and political conservatism are limiting economic progress and social stability. In the Middle East, conflict will continue to affect the region and there will be a continuing need for humanitarian assistance and postwar reconstruction. In Iraq,

<sup>28</sup> <http://www.nepad.org>

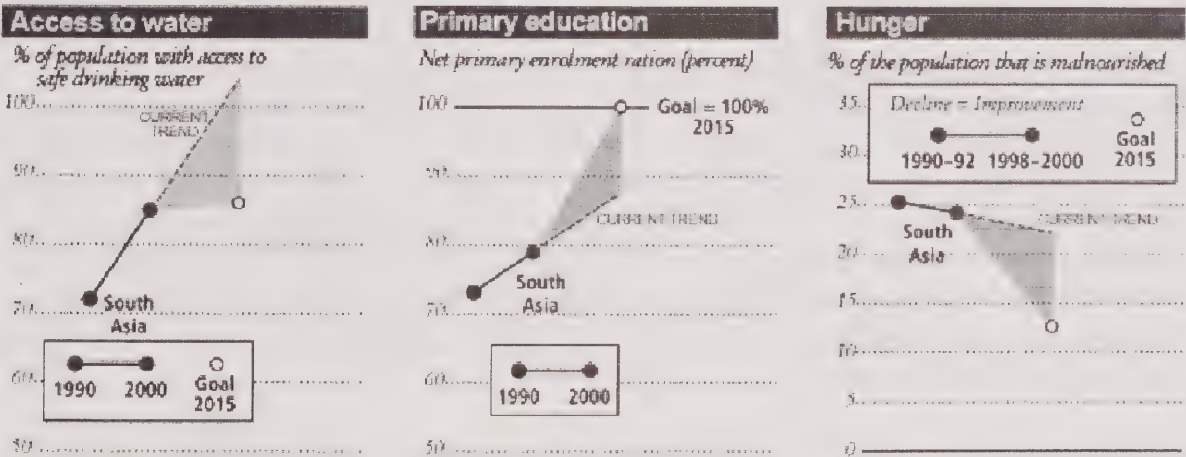


particularly, CIDA has moved quickly to address the problems of post-conflict destabilization through humanitarian relief, peacebuilding and meeting security needs. For most countries of the region, poverty is not as severe as in the Sub-Saharan region; however, governance problems, including varying levels of commitment to human rights, corruption and weak public institutions will continue to hamper economic and social development.

### Asia

Population size, economic strength, socioeconomic diversity and serious social tensions combine to give Asia a significant potential to contribute to global prosperity, peace and security — or to destabilize it. Key areas of concern include Afghanistan, which will continue to be a major area of focus in 2004–2005. Security is still a problem outside Kabul, with warlords reasserting their authority and an increase in the drug trade. Another area of concern is North Korea, where responses to the continuing food security crisis have been limited by ongoing restrictions to humanitarian organizations and disputes over the nuclear situation.

**Chart 2: If present trends continue, will South Asia meet the targets of the Millennium Development Goals?**



Source: UNDP Human Development Report, 2003.

In other parts of Asia, extraordinary advances have been made over the past 25 years — the percentage of the population living in poverty dropped from 60% to 30% — and several countries are moving to “graduate” from the status of aid-dependent countries. East Asia (primarily China) has almost achieved the 2015 target of the MDGs of reducing poverty by half and is making progress on the education and health MDGs. Nevertheless, poverty levels remain high<sup>29</sup> in the region as a whole. Some 60% of the world’s poor live in Asia. As shown in the UNDP chart, several countries in South Asia — historically less economically progressive than East Asia — are showing good prospects for meeting the MDGs, particularly in access to safe water, with significant progress in primary school completion and reduction of child mortality.

<sup>29</sup> In Asia, more than 2 billion people, one-third of the world’s population, earn less than US\$2 a day.



Progress is likely on child malnutrition, but the situation is less positive for gender-based indicators, including birth attendance rates and equality in the schools. Similarly, issues of discrimination on other bases has proven to have a negative impact on development.

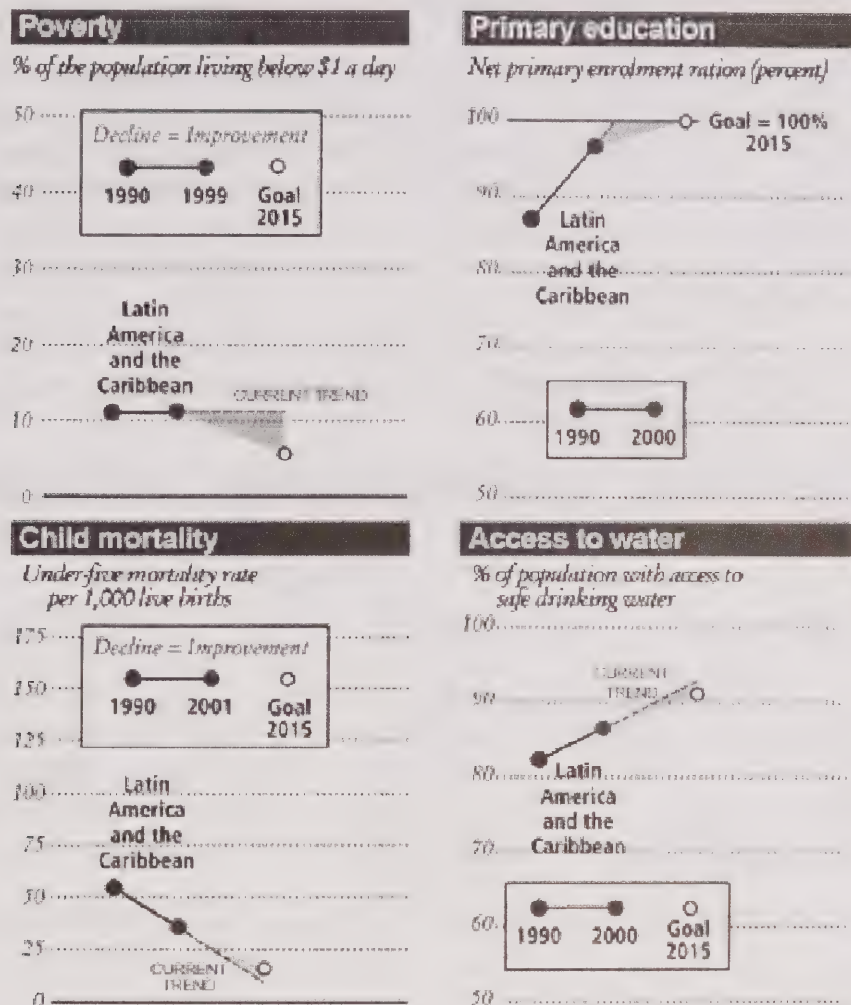
Overall, Asia has the economic capacity and the institutional base to participate in international political and economic systems. However, with greater participation in the rules-based global trading system, many Asian countries will need to strengthen their governance and their institutional capacity so they can compete effectively on the international stage. Continued inequities in income, access to health, education and other services, and the growing menace of HIV/AIDS, especially in South Asia, limit social development, reduce productivity and exacerbate human suffering. In addition, increasing population pressures, declining availability of fresh water and growing carbon emissions undermine the environment. Corruption and cronyism are still problems in some economies, and the continuing intersection between terrorism and local and regional tensions, such as cross-border conflict between India and Pakistan and civil unrest in Indonesia, threatens stability. Asia, especially East and Southeast Asia, is one of the regions where development progress has been most significant. Future prospects for the region will depend on how countries address the remaining challenges.

### ***Latin America and the Caribbean***

This region has the highest levels of social and economic inequality in the world. Despite pockets of wealth, some 100 million people live in absolute poverty. The most vulnerable groups are indigenous peoples, women, youth, the elderly and persons living with disabilities who are subject to discrimination and exclusion in social, economic, and political life. Violence against women and children is a continuing human rights problem and violence related to the gun and drug trades, as well as continuing poverty, are contributing to instability. HIV/AIDS is a major concern in the Caribbean and growing urbanization is putting pressure on social services throughout the region. As indicated on the UNDP Chart 3, significant progress on the MDGs is likely, but problems persist in access to safe water.

Deforestation, threats to biodiversity, climate change and increasingly severe weather events add to the region's vulnerability. Political instability erodes the investment climate in several countries, including Haiti. Some democracies are still fragile, commitments to the promotion and protection of human rights vary, public administrations are weak and social unrest is growing, notably in Bolivia and Peru, while the civil war in Colombia shows no sign of resolution. In the Caribbean, the rise of international and domestic crime and the threat of international terrorism are emerging issues.

**Chart 3: If present trends continue, will Latin America and the Caribbean meet the targets of the Millennium Development Goals?**



Source: UNDP Human Development Report, 2003.

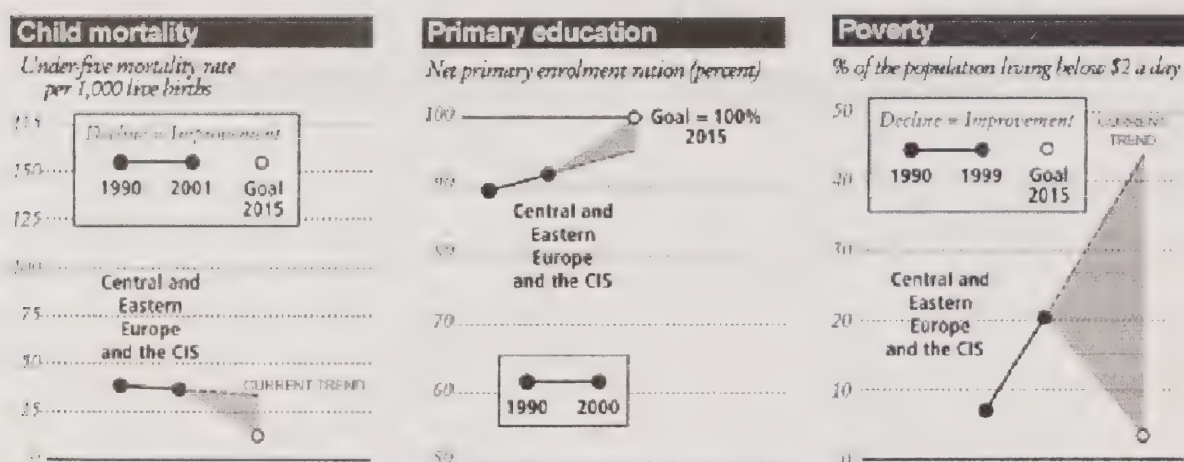
Economic reform has opened the region to the global marketplace, but regulatory frameworks and institutions still need strengthening before significant growth can occur. Excessive reliance on a narrow range of commodities is also a vulnerability, as are debt and unemployment. Small countries continue to struggle with the end of preferential market access for their main exports. Economic integration continues to grow, not only within regional trading blocks like the Andean Community, but also in the preparations leading up to the Free Trade Area of the Americas (FTAA). The capacity of the regional institutions negotiating these agreements will play a major role in their success. In summary, the greatest single challenge to development in the Americas is the need to achieve economic growth with equity.

Despite a difficult start, the economies of the **countries in transition** (CIT) of Central and Eastern Europe have grown steadily, particularly in Central and Eastern Europe and the Baltic

States. The eight CIDA-funded countries — Poland, Hungary, Czech Republic, Slovakia, Estonia, Latvia, Lithuania and Slovenia — that acceded to the European Union (EU) in 2004–2005 will soon become donors themselves.

Studies have shown the strong link between economic liberalization and democratization throughout the developing world. Those countries having acceded to the EU are performing well while those that have recently started addressing the requirements of EU accession (e.g., Romania and Bulgaria), are performing better than most members of the Commonwealth of Independent States (CIS).<sup>30</sup> Russia's prospects are improving steadily, with its growing economic, political and social stability and its increasingly stable participation in the international community.

**Chart 4: If present trends continue, will Eastern Europe and Central Asia meet the targets of the Millennium Development Goals?**



Source: UNDP Human Development Report, 2003.

Economic growth has not been shared equally across the region, especially in rural communities, almost half of which live in poverty (70% of those affected are elderly women). The costs of transition have been high for vulnerable populations, who are showing dramatic increases in poverty, unemployment, and mortality rates and decreases in income and education, especially for girls. In addition, increasing HIV infection rates in the Baltics, Ukraine and Russia are worrisome. As indicated in the UNDP chart, this region is not likely to make significant progress in achieving the MDGs, although progress is possible in reducing child mortality, and improving primary school completion and birth attendance rates.

Many countries in Southern and Eastern Europe continue to suffer from weak and ineffective institutions; real political and economic power often resides outside of state structures, and war criminals still evade capture in the Balkans. Corruption and high crime rates reduce the inflow of aid and investment, keeping states weak and economies flat. In Central Asia and the Southern

<sup>30</sup> CIS, or Commonwealth of Independent States: Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyz Republic, Moldova, Russia, Tajikistan, Turkmenistan, Ukraine, and Uzbekistan



Caucasus, troubled states form an arc of instability and unrest that make them vulnerable to terrorists, the arms and drug trades, human trafficking, ethnic conflict and human rights abuses. Development challenges are most profound in this area, particularly with respect to poverty reduction and security issues; however, the entire Eastern and Southern Europe and Central Asian region will need to strengthen security and governance structures and practices if progress is to be sustained.

### *Meeting the Challenge of the MDGs*

Achieving the targets in the MDGs<sup>31</sup> is a key condition for addressing these challenges, but many countries will not meet the 2015 deadline for any of the goals. If the trend of the 1990s continue, only the goals of halving income poverty and halving the proportion of people with no access to safe drinking water will be met by 2015. During the 1990s, international development assistance declined drastically, especially for Sub-Saharan Africa, the region in greatest need. An estimated \$100 billion a year is needed to fulfill the millennium vision, and the UN has launched an intensive period of advocacy for resources to fill the gap and research so that policies are in place to ensure the goals are reached.

Important progress has already been made. At the 2002 Financing for Development Conference, the industrialized nations pledged an additional \$16 billion, which tops up the current \$34 billion total to \$50 billion, leaving the donor community at just one-half of the \$100 billion objective. A number of developing countries are committing themselves to devoting both resources and efforts to the MDGs through their Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs). Discussions between developing and industrialized countries on issues like new approaches to debt relief, market access and access to knowledge and technology are taking on new urgency.

Canada is doing its part to achieve the MDGs, mobilizing not just the government, but all partners across Canadian society: the volunteer sector, the private sector and individual Canadians. Canada is well-equipped to provide support and expertise in achieving the MDGs, particularly in governance, private sector development, health and education. Canada has committed itself to doubling the IAE from its 2001–02 level by 2010. Starting in 2002–03, the IAE has been increasing by 8% annually, which will bring it to \$3.1 billion in 2004–05 and \$3.348 billion by 2005–06, well on the way to meet the 2010 commitment. In 2004–2005, 46% of CIDA's ODA/OA budget will be dedicated to social development, including basic education, health and HIV/AIDs, which are key aspects of the MDGs (see Section 4.2.2). Canada has also been a leader in identifying ways to increase global investments in education and health, through the Education for All-Fast Track Initiative and the High-Level Forum on the Health MDGs, respectively.

But increases in aid and aid effectiveness will not achieve the MDGs. Policy changes in industrialized countries like Canada in areas such as debt, trade and technology transfers are also needed because poor countries cannot tackle on their own the structural constraints that keep them trapped in poverty. Canada has already forgiven most of its ODA-related debt, has opened its market to duty-free and quota-free imports of most goods from the poorest developing

---

<sup>31</sup> <http://www.developmentgoals.org>



countries, and is working to ensure greater coherency of Government of Canada policies. In addition, Canada is proposing amendments to domestic legislation to make much-needed HIV/AIDS drugs more accessible to the world's poorest countries.

Furthermore, Canada supports the UN system and Bretton Woods Institutions (e.g., the World Bank and the IMF) in their collaboration with developing countries which are working towards the MDGs. Canada is helping to strengthen the multilateral system, which also includes the G8,<sup>32</sup> G20,<sup>33</sup> the OECD and the World Trade Organization (WTO), working to ensure that the voices of developing countries shape their deliberations.

## 3.2 Lessons Learned

CIDA's 35 years of development cooperation, combined with the experience of other donor organizations as well as developing country partners, their governments and their people, have yielded some valuable lessons about the nature of development and the role that assistance can play in supporting it. The foremost lesson is that aid effectiveness involves more than the successful implementation of projects; it requires that CIDA make a difference in the overall development context of a country on a sustainable basis.

Other key lessons include the need to

- focus on **better coordination** among all players, to ensure **consistent and coherent policies** across all areas affecting developing countries, and increase the emphasis on obtaining **results**;
- emphasize the critical role that **local ownership** plays in development effectiveness — developing country partners must determine their own needs and priorities, manage the resources and programs devoted to achieving them, and assume accountability for their results;
- strengthen **knowledge management** — all donors recognize the need to strengthen learning in their organizations by ensuring that lessons learned about effective development cooperation are integrated into plans and programs;
- renew our efforts to **target the poorest of the poor** — in developing countries, nearly three-quarters of the absolute poor live and work in rural areas, and most of these are women and children;<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Since 1975, the heads of state or government of the major industrial democracies have met annually to deal with the major economic and political issues faced by their domestic societies and the international community as a whole. G8 members include Canada, United States, the United Kingdom, Germany, France, Italy, Japan, and Russia.

<sup>33</sup> Joint Forum of Industrial and Emerging Countries — Members are finance ministers and central bank governors of Argentina, Australia, Brazil, Canada, China, France, Germany, India, Indonesia, Italy, Japan, Korea, Mexico, Russia, Saudi-Arabia, South Africa, Turkey, the United Kingdom, the United States and the European Union.

<sup>34</sup> Source: International Fund for Agricultural Development (IFAD) 2001. *Rural Poverty Report 2001 - The Challenge of Ending Rural Poverty*. Oxford University Press: New York. See also [www.ifad.org](http://www.ifad.org)

- take accelerated action to reverse the marginalization of **Africa**, where poverty and underdevelopment are most severe. African leaders in several key countries have clearly signaled their commitment to positive change, including improved governance, creating the NEPAD, the first comprehensive made-in-Africa development plan.

Finally, there is a growing understanding of the linkages among poverty, marginalization and **peace, order and governance**. Peace and security are now accepted elements in the larger conflict prevention and peacebuilding agenda and are integral aspects of good governance and public sector management. Many conditions which allow terrorists to find recruits, establish and finance organizations, and secure safe havens are facilitated by poor governance, violent conflict, human rights abuses, and lack of accountability and transparency in public institutions. These conditions can be, in part, addressed through well-targeted development assistance. The international community is moving quickly to address some root causes of instability in the world through peacebuilding and improved governance in states in crisis.

A final important lesson learned is that **public support** — particularly favourable attitudes and active participation by Canadians — **is critical to the success of the development program**. CIDA's efforts to improve performance measurement and accountability for results (see Section 2.3, the Sustainable Development Strategy) has made a marked difference in how it reports to Parliament and how it communicates with Canadians through its Web site and its outreach programs.

### 3.3 New Directions

CIDA is changing the ways in which it operates, in response to lessons learned, but also in response to the changing nature of international cooperation, the global consensus on MDGs, and the emphasis on achieving results.

The following is an overview of these new directions for the next three years:

- **International Policy Review:** The Government is undertaking a comprehensive review of Canada's place in the world. The Minister of Foreign Affairs will lead the development of an integrated and coherent international policy framework, in collaboration with the Minister of International Trade, the Minister of National Defence, the Minister for International Cooperation, and the Minister of Finance (on matters regarding International Financial Institutions [IFIs]). This fundamental review will set the stage for an integrated international agenda which encompasses areas of particular interest to CIDA:
  - targeting and enhancing the impact of international development assistance, consistent with Canadian values;
  - developing a strategy for renewing the multilateral system to enhance its effectiveness in promoting global governance;
  - leveraging Canadian expertise to promote domestic governance in developing countries;
  - showcasing Canadian creativity and know-how abroad.

- Increasing geographic and sectoral concentration of investments:** Canada's development program must be strategically focussed. CIDA is increasing investment in the coming years in the world's poorest countries and in sectors chosen to contribute on a strategic level and make effective use of resources. There will also be opportunities for further concentration based on the criteria identified in the International Policy Review. The following countries were identified in December 2002 to receive a greater share of the incremental funds provided through the IAE: Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania. In Asia, where development progress has advanced significantly, several countries are expected to make the transition from an aid relationship with Canada in favour of a relationship based on mutual interests: Malaysia in 2003–04; Thailand in 2005–06, and in India, CIDA's bilateral program will be phased out by March of 2006, following India's payment in full in 2003 of past ODA loans made by Canada. CIDA has already moved on focussing its resources strategically in Asia. In Central and Eastern Europe, where eight of CIDA's program countries will be acceding to the EU in May 2004,<sup>35</sup> the locus of Central and Eastern Europe Branch's (CEEB) programming by 2010 will be focussed on six countries, in stark contrast to the widely dispersed branch program that covered 28 countries of the region in 2001. The six countries are Bosnia and Herzegovina, Serbia and Montenegro (including Kosovo), Ukraine, Georgia, Russia and Tajikistan.
- Focussing on Africa:** At the G8 Summit in Kananaskis, Alberta, in June 2002, Canada announced \$6 billion in new and existing resources for Africa's development over five years, including the \$500-million Canada Fund for Africa (see Box 5). The Canada Fund for Africa is a key element in Canada's contribution to the implementation of the G8 Africa Action Plan over the next five years. CIDA is also increasing support to its Canadian and multilateral partners working in Africa, especially in agriculture, including the CGIAR. In all its programming, CIDA will take into account the evolving NEPAD<sup>36</sup> agenda, its implementation plans and its peer review mechanism. CIDA's support to multilateral organizations also reflects a focus on Africa, as many of these organizations direct a significant proportion of their funding to Africa (UNDP, 46%; UNICEF, 47%; United Nations Population Fund [UNFPA], 43%). CIDA's food aid, humanitarian assistance, peacebuilding and mine action programming is also focussed on Africa.

<sup>35</sup> the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia and Slovenia.

<sup>36</sup> <http://www.nepad.org>



#### Box 5: The Canada Fund for Africa<sup>37</sup>

The Canada Fund for Africa is designed to support bold new initiatives and predominantly large-scale programs that have a major impact on sustainable development in Africa. Its objectives are to foster innovation and economic growth, strengthen African institutions, improve the well-being of future generations of Africans, and help Africans build their capacity to achieve their own development goals. The \$500-million Fund supports the following:

- the African Capacity Building Foundation (ACBF), which strengthens civil society's capacity to participate in governance and increase effectiveness for service delivery within the public sector. It is also working to enhance its own programming to mobilize African, international and Canadian expertise as it provides support in the areas of economic policy analysis, gender equality, financial management and accountability, national statistics, public sector management and public participation in government (\$28M)
- the African Union, which will strengthen its ability to identify and respond effectively to emerging conflicts through better early warning systems, mediation efforts and political coordination, as well as the creation of a Special Envoy for the Protection of Civilians (\$4M)
- the International AIDS Vaccine Initiative (IAVI) and the African AIDS Vaccine Programme, which are facilitating vaccine trials and prepare communities for acceptance and distribution of vaccines once they are available. This initiative strengthens African expertise and research facilities and enables the development of vaccines most appropriate to the HIV strains prevalent in Africa (\$50M)
- the Canada Investment Fund for Africa (CIFA), which will provide risk capital for private investment in Africa to generate growth. It is expected that at least an equivalent amount will be raised from private sector partners. CIDA is currently working with other government departments to develop a framework for CIFA that will meet our objectives and the interests of our partners in Canada and Africa (\$100M).
- UN-HABITAT's Water and Sanitation Trust Fund, which is improving water and sanitation governance in selected African cities. Focussing on the poor, it will promote water demand management, education and awareness campaigns, and strengthen management capacity (\$15M).
- the African Trade Policy Centre, to be established within the Economic Commission for Africa, which will increase the capacity of Africans to represent their interests in negotiating trade agreements, integrate trade into national economic policies, and promote trade both within Africa and with the rest of the world (\$5M)
- Connectivity Africa promotes connectivity and increased access and support for the creation of local content and applications in Africa through research, development and effective uses of Information and Communication Technologies (ICTs) in innovative, low-cost applications; connectivity across regions; research and development; and partnership and convergence (\$15M)

The Minister for International Cooperation will report to Parliament on an annual basis.

- **Increasing investments in agriculture and private-sector development:** CIDA is fully in agreement with the international consensus on the need to renew attention to agrarian reform and to strengthen and diversify the private sector, particularly in the rural areas, given that the majority of population in developing countries is dependent on agriculture. CIDA's 2002 review of private-sector development (PSD) programming presented clear linkages between PSD programming<sup>38</sup> and poverty reduction<sup>39</sup> and committed CIDA to moving forward actively on private sector development that benefits the poor. Accordingly, and following public consultations, CIDA launched new policies on agriculture and private-sector development in 2003–04 and is increasing investments in these areas. For example, in Africa, spending in agriculture will increase from approximately \$14 million in 2001–02 to an estimated

<sup>37</sup> For further details, please see <http://www.acdi-cida.gc.ca>

<sup>38</sup> *Private-sector Development: Synthesis Report*, December 2002

<sup>39</sup> *Private-sector Development: Synthesis Report*, December 2002



\$56 million by 2005–06. In the next two years, programming in private sector development will also increase, particularly in the rural areas of developing countries. CIDA has agreed to support a UNDP Task Force to follow up the recommendations made by the UNDP Commission on Private Sector Development in February 2004, which was co-chaired by the Right Honourable Paul Martin and former Mexican President Ernesto Zedillo. The Task Force will examine the scope for a brokerage function to harness the capacity of the private sectors in developing countries, in particular, small and medium enterprises (SMEs), to stimulate economic growth and poverty reduction. CIDA will also fund a pilot local enterprise investment centre in Bangladesh that will provide services to help SMEs prepare for and identify investment opportunities.

- **Taking an integrated whole-of-government approach to development:** In the context of today's interdependent global economy, an integrated whole-of-government approach to development is required at national and international levels. CIDA is already working in consultation with other government departments in the allocation of IAE resources to strengthen policy coherence, intergovernmental cooperation and effective prioritization of international commitments. CIDA will continue to work towards coherence for both aid and non-aid issues affecting developing countries. This is fully in line with the approach of bringing together diplomacy, development, defence and trade in a coherent, whole-of-government vision for sustainable development in developing countries and countries in transition. The Agency will develop new and innovative approaches to working with fragile states in crisis and increase efforts to mainstream conflict prevention / post-conflict reconciliation programming.<sup>40</sup> Examples of this approach are in Box 6: *The "Three Ds" - diplomacy, defence and development - in the Balkans and Afghanistan.*

---

<sup>40</sup> This includes support to legal and judicial reform, civilian policing, disarmament, demobilization and integration of former combatants and other peacebuilding activities, small arms control and demining, and strengthening of public institutions, especially in the security sector, to be democratic, transparent and accountable.

#### **Box 6: The “Three Ds” - diplomacy, defence and development - in the Balkans and Afghanistan**

There is a growing recognition among donors that all aspects of international policy towards a country must be integrated and working together in order to support development fully. This is especially critical in countries in crisis, where no development can begin before security is established.

In the **Balkans**, the “three D” approach has characterized the program since its beginnings in the 1990s. The program was managed by DFAC, which worked closely with the Department of National Defence (DND) on the delivery of humanitarian assistance. When the program was transferred to CIDA in 1995, DND was tasked with the delivery of several CIDA-funded initiatives in Bosnia-Herzegovina related to small-scale reconstruction and mine action. The Balkans teams at CIDA and DFAC worked closely together on policy issues, as well as programming initiatives in mine action, peacebuilding, and the deployment of Canadian experts to the region. Following the 1999 NATO engagement in Kosovo, CIDA/DFAC/DND policy coordination and programming initiatives were expanded from a focus primarily on Bosnia-Herzegovina to the broader Balkans region. An example of the results of this fruitful collaboration: the Canadian “three D” approach to mine action has been recognized by the international community as having provided appropriate and effective expertise, thus contributing to the rapid and complete demining of Kosovo’s territory. This in turn has fed into broader international recognition of Canada’s lead role on landmines, including through the Ottawa Convention.<sup>41</sup>

In **Afghanistan**, the “three Ds” work together in Canada’s support to reconstruction and long-term development:

- Operation Athena, Canada’s participation in the International Security Assistance Force in Afghanistan, involves 1,800 Canadian forces personnel to help maintain security in and around Kabul;
  - CIDA’s program, which includes \$250 million announced in March 2003, supports the operational budget of the Afghan Transitional Administration (ATA), civil-military cooperation projects, support to mine action programs, and ongoing support to health, basic education, water and sanitation, shelter, women’s rights, rural development and natural resource management. An additional \$250 million will support poverty reduction in rural areas through agricultural development, microfinance, alternative livelihoods, natural resource management, and elections support during the period 2005–2009;
  - the Canadian Embassy in Kabul is now open. It is managing Canada’s overall presence in the country and providing an on-the-ground contribution to the fight against terrorism.
- **Strengthened support for multilateralism:** This remains a cornerstone of Canada’s international policy. The multilateral system and its institutions have been instrumental in setting the new development paradigm: the MDGs, the principles of fostering local ownership, improved donor coordination and the use of a results-based approach. UN reforms will continue and the UN’s role in development and security will continue to be refined. The UN will also continue to play a critical role in policy coherence. Regarding policy coherence, Canada depends on the multilateral architecture, including the UN development and humanitarian system, the WTO, the World Bank and the IMF, to smooth the way for trade, market access, debt relief, untying of aid, migration, environment and sustainable development.

<sup>41</sup> The Ottawa Convention bans future use (and production, stockpiling, export, etc.) of antipersonnel mines — and also commits countries to deal with the results of previous decades of mine-usage. See <http://www.mines.gc.ca/convention-fifth-en.asp> for more information.

- **Conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security:** A key strategic objective of CIDA's poverty reduction efforts over the next few years will be the promotion of peace and security, particularly in Africa, focussing on conflict prevention and building bridges from post-conflict reconciliation to long-term development. For example, CIDA will work to strengthen the capacity of a number of institutions in Africa, such as the new African Union, with respect to conflict prevention, management, and resolution. CIDA will continue to work with other donors on reform of the multilateral architecture, in particular to address emerging issues such as the global response to the problem of fragile states, and the increasing need to engage the U.S. and emergent powers such as India and China in the multilateral system. A key component of CIDA's work in this area will be continued collaborative work with other government departments on a "three D" approach to global security — encompassing diplomacy, development, and defence, for example, in the post-conflict reconstruction of Afghanistan and Iraq.
- **Internal management transformation:** With the aim of achieving greater transparency and alignment between strategic priorities and resource allocation, CIDA is introducing new approaches. Through the general framework of the Integrated Modern Management initiative<sup>42</sup> CIDA is designing and implementing major internal reforms to ensure greater accountability, better performance measurement and improved management systems. This includes the simplification of work processes, the modernization of human resource management, the introduction of sound knowledge sharing practices, the development of risk management and performance measurement and ongoing renewal of information and communications technologies. The Agency is developing new mechanisms to enhance its effectiveness, including the mainstreaming of costed workplans, which were introduced in 2003–04. This process seeks to align individual program priorities with Agency-wide priorities and link them with aid and operating budget projections. Costed workplanning will allow CIDA to better align its aid and operating budgets with its development priorities, to track investments against results and to improve resource allocation and decision-making. Finally, CIDA will include in these considerations the new skills and resources required to strengthen its field presence in support of the new program-based approaches and greater local ownership.

---

<sup>42</sup> Relates to the government-wide Modern Comptrollership Initiative that supports efforts to strengthen strategic leadership, shared values and ethics, mature risk management, motivated people, clear accountability, integrated performance information and rigorous stewardship.



### 3.4 Strategic Focus of Resources for Greater Effectiveness: Planning over the next 3-5 years

CIDA is committed to bringing greater focus to its aid program. At the present time, CIDA has chosen to achieve greater strategic focus by increasing investments in a limited number of the world's poorest countries that are also committed to using aid effectively. The overall aim is to increase the impact of CIDA's investments and to demonstrate that Canada is committed to using its resources for optimal results.

A first step in this process was to select an initial list of countries for increased investment. This list was announced by the Minister for International Cooperation in December 2002. The countries are **Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal, and Tanzania**. All nine countries have long-standing development ties with Canada, and have demonstrated an ability to implement aid programs efficiently, through commitments to improve governance, respect human rights and end corruption. The number of countries of concentration may grow over time if circumstances and resources permit. This could include selecting some countries for increased focus on the basis of their regional significance and their impact on the development prospects of neighbouring countries. The Government of Canada has recently committed to undertake a comprehensive review of the international policy framework. This review will help CIDA make strategic use of its resources for greater effectiveness.

Chart 5 presents a brief development overview of these countries including key development indicators, levels of investment, tentative planning figures and sectors of concentration both existing and planned. We will be using these factors as key tools in the planning, programming, reporting and evaluating of our progress over the longer term.



**Chart 5: Development Statistics (1998 and 2002) and Total Investments 1998–2002**

Country	Country situation, end 2002 (country situation in 1998)				Total investments 1998–2002		Proportion of budget to top 3 sectors <sup>43</sup>		
	HDI rating (/175)	GNI per capita	Pop. (millions)	Pop. below \$1/day (%)	Total ODA Receipts* (US\$M)	CIDA contri- bution-all channels (CAN\$M)	Sector - all CIDA Program Channels	Current (%)	Future (%)
Bangladesh	139 (146)	360 (380)	136 (128)	36 (29.1)	2,952.3	383.16	Education	27	28
							Health	20	33
							Legal reform	33	34
Bolivia	114 (116)	900 (900)	9 (8)	14.4 (11.3)	2,567.4	116.1	Health	10	31
							Gov. Admin	24	16
							PSD	42	32
Ethiopia	169 (171)	100 (100)	67 (60)	81.9 (31.3)	1,864.6	199.2	Food security	63	NA
							Agriculture	6	NA
							Health	17	NA
Ghana	129 (133)	270 (380)	20 (19)	44.8 (78.4)	1,838	142.73	Water and Sanitation	10	4
							Social Infrastructure	17	42
							Agriculture	37	43
Honduras	115 (119)	930 (740)	6.76 (6)	23.5 (40.5)	1,612.8	110.97	Health	11	11
							Education	32	33
							Agriculture	9	11
Mali	172 (171)	240 (250)	11 (10)	72.8 (72.8)	1,306.7	156.4	Health	21	24
							Education	36	43
							Governance	17	18
Mozambique	170 (166)	210 (200)	18 (19)	37.9 (37.9)	5,045.6	148.41	Education	55	54
							HIV/AIDS	8	17
							Agriculture	19	24
Senegal	156 (158)	470 (520)	10 (9)	26.3 (26.3)	1,890	145.06	Education	48	65
							PSD	11	22
							Agriculture	8	11
Tanzania	160 (150)	290 (220)	35 (31)	19.9 (19.9)	3,915.8	159.63	Education	42	31
							PSD	2	17
							HIV/AIDS	8	19

\* Source: OECD, Geographical Distribution of Financial Flows to Aid Recipients (1999-2002) 2004 - Total Receipts Net (ODA+OOF+Private)

<sup>43</sup> These percentages include investments from all aid channels: bilateral, multilateral and Canadian partnership.

## 4.0 Plans and Priorities by Strategic Outcome

### 4.1 Introduction

In 2001, CIDA established a set of KARs, which were further refined over the following 18 months. The KARs are the core of CIDA's Results-Based Management Framework – its accountability structure with Canadians. They show the relationship linking CIDA's mandate, the MDGs, and the principles of aid effectiveness. They provide the conceptual basis against which CIDA can plan, resource and report: efficient management approaches support effective enabling strategies that in turn contribute to long-term development results.

The Development Results constitute CIDA's Strategic Outcomes that have been used for planning and reporting since the 2002–03 RPP.

The KARs are defined as follows:

- **Development Results (strategic outcomes)** are the long-term impacts CIDA aims to have in partner countries in four interconnected areas: **economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance**. CIDA will address gender equality and environment issues throughout these four areas. These development results reflect the MDG commitments, as well as Canada's contributions to development that are not explicit in the MDGs (such as in the area of governance). CIDA shares accountability with developing countries and with the development community as a whole for the achievement of the development results. Given that development is a complex, long-term process, these results have a horizon of between five and ten years.
- **Enabling Results** identify **strategies** to ensure that the right programs are in place at the right time to enable the achievement of development results. These strategies are grounded in the principles of strengthening aid effectiveness and constitute an appropriately allocated and effective portfolio of international programs. CIDA is fully accountable for these results. Enabling results are demonstrable in the shorter term, and have a horizon of between three and five years.
- **Management Results** set out the **approaches** CIDA will deploy in areas such as human resources, knowledge and information management, planning and resource allocation to support enabling results and thus achieve development results. CIDA is fully accountable for these results. Management results are also achievable in the shorter term, and have a horizon of approximately three years.

While the four development results or Strategic Outcomes are presented individually, development is a dynamic and integrated process, as illustrated in Chart 6, where all the circles intersect at various points. The three levels of KARs — development, enabling and management — are inter-connected as well. Box 7: *The Mutually Reinforcing KARs: Education Support in Tanzania*, explains how they all work together.

### **Box 7: The Mutually-Reinforcing KARs: Education Support in Tanzania**

CIDA has been helping to improve basic education in Tanzania since 1997, investing a total of \$19 million to date in the program. CIDA's long-term aim is to increase the capacity of Tanzania to provide equal access to, and ensure completion of, basic education, thus improving literacy rates and increasing the education levels of primary school students. This constitutes the *development result* of the program.

To achieve this long-term goal, CIDA has played an active role in building local ownership. CIDA has worked with the Tanzanian government on its national strategies for poverty reduction and has worked with other donors to better harmonize policies, practices and systems to reduce the delivery costs of aid. CIDA has played an effective role through its programming orientation, which increasingly favours program-based approaches. For example, CIDA currently supports basic education in Tanzania through a primary education Sector-Wide Approach (SWAP)<sup>44</sup> (harmonized sector program) and through direct budget support to Tanzania's PRSP. The Agency's new strategies on geographical concentration (through countries of concentration) and on sectoral concentration (focussing on social development) have also given CIDA programming the necessary focus to support development results in basic education in Tanzania. These programming strategies constitute the *enabling results*.

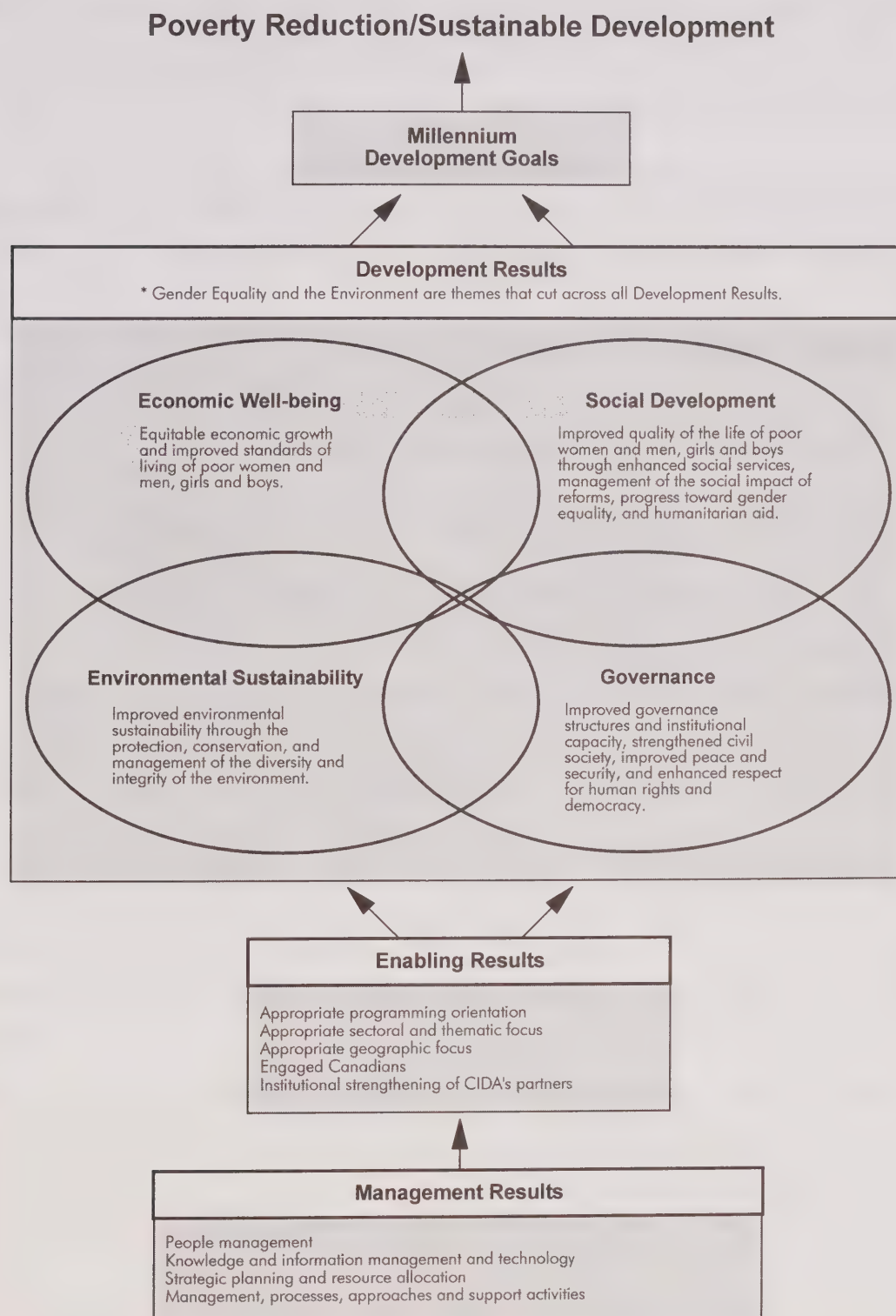
In terms of *management results*, CIDA has developed several mechanisms to improve efficiency in program delivery. For example, CIDA has increased its field presence with dedicated education specialists in Tanzania to ensure that the sectoral knowledge is current and that the analysis and corporate experience contributes to the development of basic education policy and programming.

Over time, it is hoped that support to basic education, coupled with support in other areas, will lead to an improved standard of living, as better-educated Tanzanians improve their livelihoods, increase their potential for economic growth, and participate actively in society. As CIDA and other donors are working through Government of Tanzania systems, our support will also lead to improved governance, by strengthening the capacities of governments at all levels to manage a complex, multifaceted basic education system.

---

<sup>44</sup> See Box 18: Program-based Approaches: A Primer, for further information on SWAPs and budget support.

**Chart 6: CIDA's Key Agency Results Framework**





CIDA has updated and refined elements in the KARs to reflect new policies, directions and commitments since 2002. Measuring progress on these results is done through a series of indicators developed as the KARs themselves were further refined. They are based on indicators developed for partner countries' Poverty Reduction Strategies (PRS), National Development Plans (NDP), or their equivalents, and on indicators developed for the MDGs. This is the first year that they have been included in the RPP.

With the development of the KARs, CIDA is now in the process of producing annual, results-based workplans that connect and consolidate resource allocation with results at all levels within the Agency. This RPP presents, also for the first time, a summary of CIDA's costed workplans for the years 2004–05 and 2005–06.

## 4.2 Strategic Outcomes: Development Results

As noted, CIDA's development results constitute its strategic outcomes and are at the heart of the Agency's work. The development results are in four priority areas:

- **economic well-being:** equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys;
- **social development:** improved quality of life of poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian aid;
- **environmental sustainability:** improved environmental sustainability, through the protection, conservation and management of the diversity and integrity of the environment;
- **governance:** improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.

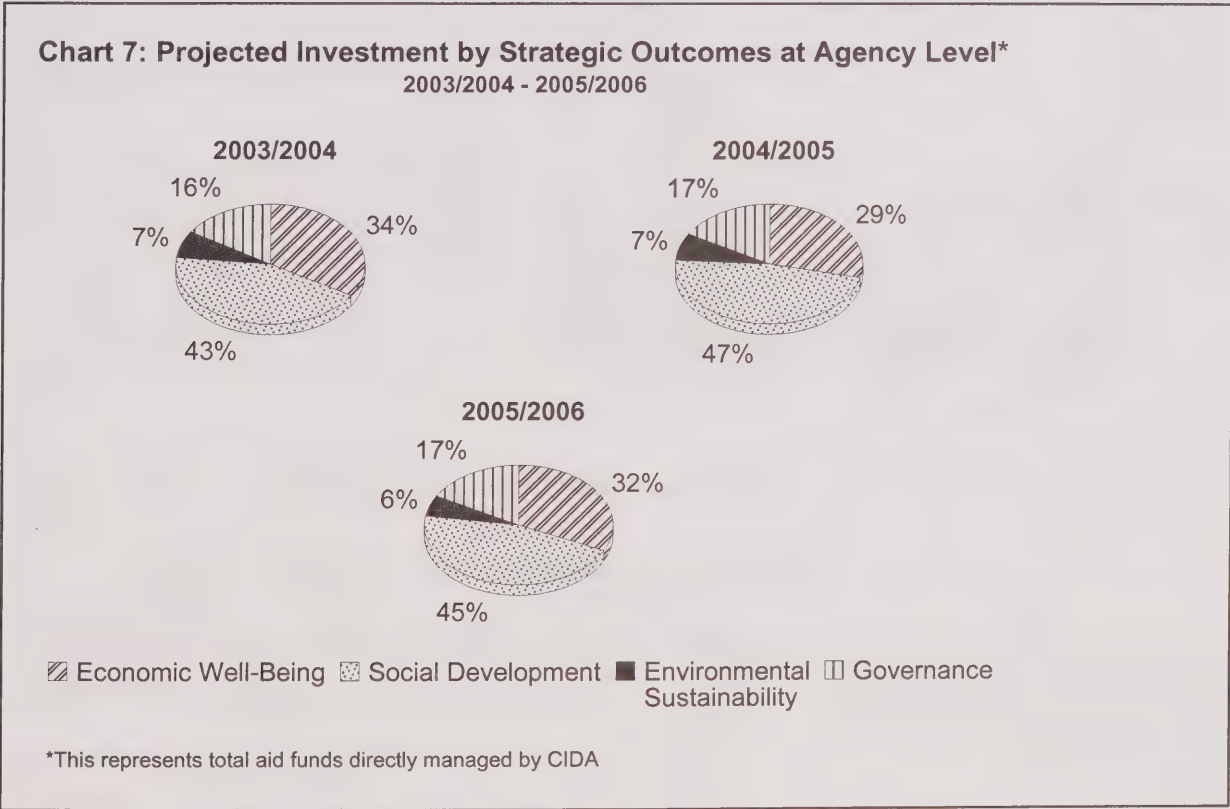
Gender equality and the environment are crosscutting themes — themes that are considered in programming in all the development results areas. Although these results areas are presented separately, they are interdependent. For example, economic well-being depends on good governance, which includes such essential elements as sound economic policies, the promotion and protection of human rights, a predictable and responsive legal framework and transparent, accountable and professional systems.

The measurement of development results presents a number of challenges. First, development impacts can only be measured within a longer time frame (at least five to ten years). Second, CIDA shares accountability for the achievement of development results with many others in the international development community, including developing country partners, international organizations, other donors, and CIDA's Canadian partners in government, civil society, and the private sector.

CIDA has, therefore, included in this RPP a menu of internationally accepted, macro-level indicators of development (including appropriate MDG indicators) for each development result area. The selected indicators are intended to demonstrate progress toward the achievement of the

stated development outcomes for each result area. In measuring results such as increases in enrollment rates or decreases in the incidence of disease, for example, CIDA uses a number of well-established sources, including UN bodies such as the UNDP, the United Nations Children’s Fund (UNICEF), and the World Health Organization (WHO), or IFIs such as regional development banks. This approach is consistent with measuring progress toward the attainment of the MDGs.

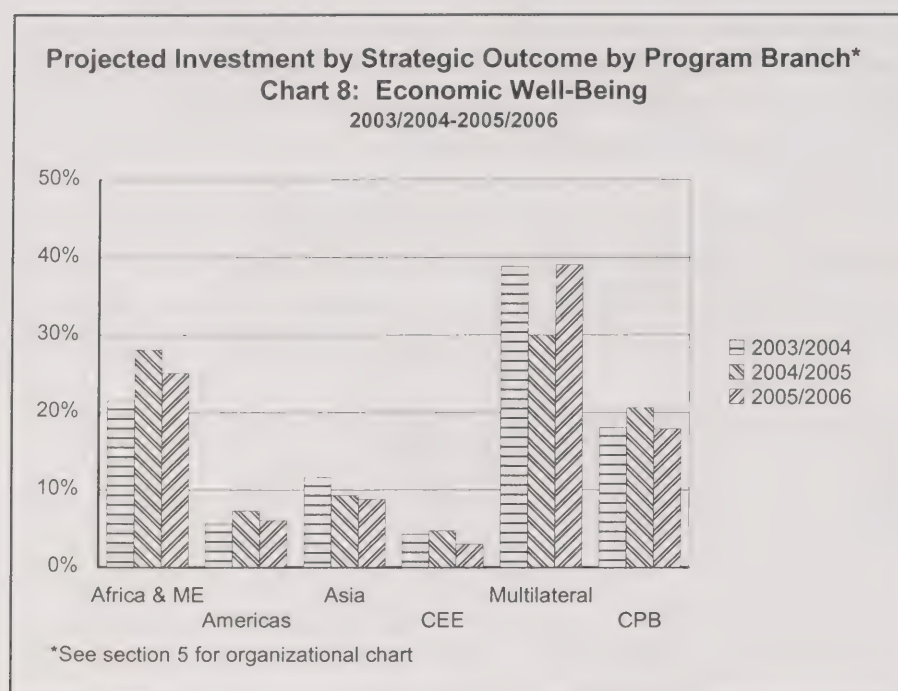
For the coming years, programming will be based on CIDA’s four Development Results (as stated in Section 4.1). Proportions of planned investments for each of the Development Results are stated in Chart 7 below. From the Chart, the trend in allocation of funds among strategic priorities demonstrates that CIDA’s priorities have stabilized.



## 4.2.1 Economic Well-being

### Strategic Outcome 1: Economic Well-being:

\$755.4M or 34% of CIDA's 2003–04 ODA/OA budget, increasing to \$797.3M in 2004–05 and rising to \$833.9M in 2005–06



**Table 1: Economic Well-being: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators**

Strategic outcome	Priorities	Sample Indicators (SDS3)
Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strengthen investments in agriculture and private sector development</li> <li>Support private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys</li> <li>Build capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys</li> <li>Foster an enabling environment for economic growth and investment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion of population below \$1 per day</li> <li>Poverty gap ratio (incidence and depth of poverty)</li> <li>Extent of male/female income gap</li> <li>Trade volumes, market access for developing countries</li> <li>Broad indicators of economic performance (i.e., economic growth rates, unemployment rates, growth in private sector activity)</li> <li>Indicators of sound monetary policy (e.g., inflation rates, real interest rates)</li> </ul>



## *Context*

Economic growth is a prerequisite to reducing poverty, provided the poor can benefit from it. Investments in the private sector, especially in agriculture and rural development, where most of the world's poor struggle to earn a living, are often the means to better living conditions and economic growth for millions. A fair trading system can provide the basic elements for growth across the economy, and reform of institutions which govern and facilitate economic growth, including financial institutions, is critical if poor people are to gain access to the assets they need to participate in the economy. Finally, an enabling environment that encourages economic growth and investment in the economy is essential for sustainable development.

## *Priorities and Plans*

Over the next three years, CIDA will pursue the following priorities (see Table 1) in economic well-being:

- Strengthening investments in agriculture and rural development
- Supporting private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys
- Building capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys
- Fostering an enabling environment for economic growth and investment

### **In the area of strengthening its investments in agriculture and private sector development, CIDA will**

- Implement its new policy, *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture: Canada Making a Difference in the World*, with enhanced programming and new investments in all regions, especially Africa, where spending will increase from \$14 million in 2001–2002 to an expected \$56 million by 2005–2006. This will support African producer organizations, including a \$19.3 million program for the economic development of the Niaye region in Senegal;
- Increase Canada's core support to the CGIAR from \$13.27 million to \$17.37 million. Through these investments, Canada aspires to support the CGIAR's research agenda, embodying both strategic and applied research, with a focus on increasing agricultural productivity, protecting the environment, saving biodiversity, improving policies, and strengthening national research. The CGIAR is an international association, supporting a system of 15 international agricultural research centres working in more than 100 countries.



- Provide additional funding to agricultural research, for example, through a \$30 million contribution from the Canada Fund for Africa to support small producer productivity through the International Livestock Research Institute, which is part of the CGIAR. Enable poor rural communities to attain sustainable livelihoods by income enhancement and food production activities for female-headed households in ten countries of Eastern, Southern and Central Africa, whose poverty is further exacerbated by high rates of HIV/AIDS, through a five-year, \$7.2 million contribution to the Pan-Africa Bean Research Alliance. The Alliance has already improved nutrition for 15 million people in the regions, and increased yields by \$18 million in Rwanda alone;
- Develop and disseminate appropriate production and processing technologies and raise household productivity and incomes, primarily among women, through \$5 million in support to the Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Services;
- Emphasize natural resource management and sustainable agriculture as well as research. In the Americas, a \$20-million contribution to the International Centre for Tropical Agriculture (CIAT) aims to increase iron and zinc levels and vitamins in common staple foods. In Asia, the agriculture sector will be strengthened in several countries, including Afghanistan, Vietnam, Cambodia and China, where a 12-year, \$12-million project is supporting development of a modern, commercially viable lean-pork industry in four provinces. Support will also be given to sustainable, transparent, market-based agriculture and water resource management, practices and structures at the national and local levels in water-scarce countries, such as in Tajikistan. Finally, CIDA continues to support the International Fund for Agricultural Development, which targets small rural agricultural producers in countries throughout the world; and
- Use varied economic programming instruments to make a concerted effort to reduce Ethiopia's vulnerability to famine and, over the long term, to reduce systemic poverty. See Box 8: *Ending Chronic Famine in Ethiopia*.

#### **Box 8: Ending Chronic Famine in Ethiopia**

An estimated 7% to 8% of Ethiopians remain in chronic food insecurity, and between 30% and 40% are vulnerable to seasonal shortages. On average, more than five million people were enlisted for daily food relief over the last decade, even when conditions were favourable. In 2002–03, Ethiopia suffered a major drought similar to the one which ravaged the country in 1984–85, with this most recent drought affecting 13.2 million people.

Achieving greater food security and reducing vulnerability to famine are priorities of the Government of Ethiopia. The government recognizes that food insecurity is a major contributor to poverty and highlights agricultural development-led industrialization as one of the four building blocks in its national development strategy. In mid-2003, the government established the New Coalition for Food Security to develop a new strategy and investment package to address the problem of chronic food insecurity. The priorities include increased agricultural production, improved access to productive assets and income-generating opportunities, promotion of preventative and curative health services, and voluntary resettlement. CIDA is working closely with the Government of Ethiopia and the other Coalition members to develop a comprehensive program based on this strategy.

Meanwhile, CIDA's ongoing efforts to prevent famine for the most vulnerable and to build up Ethiopian institutions' capacity to address food security continue. Among current activities supported by CIDA are two projects focussed on capacity-building in water harvesting and irrigated agriculture production; support to the development and extension of agricultural technologies; a contribution to the World Bank Food Security Project designed to tackle food security issues at the district and community levels; and disaster prevention, preparedness and mitigation. The crosscutting issues of gender equality, HIV/AIDS and environment figure prominently in all of CIDA's programming. CIDA is considering support to the Coalition for Food Security as well as Ethiopia's rural development and water sector development programs.

In addition, CIDA's Pan-African Program is supporting the Nile Basin Initiative (NBI), in which Ethiopia is a key member. The objective of the NBI is to fight poverty and promote socio-economic development in the region through improved management of the Nile's water resources and watersheds.

#### **In the area of supporting private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys, CIDA will**

- Support multilateral partners like the regional development banks, which provide loans to micro and small enterprise, such as the African Development Bank, where 21% of loans go to support SMEs in Africa. Another key partner is the World Bank's Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP), which builds microfinance institutional capacity and helps ensure that the needs of the poorest are met. CIDA provides \$500,000 a year to CGAP. This type of support helps to create the enabling environment for private sector development to occur, from setting the rules for trade and investment, to local regulatory systems, to support for macro and micro-finance, including private sector development trust funds, which provide technical assistance;
- Provide direct assistance to partner countries. In Africa, CIDA targets micro-enterprise development, with particular attention to women in Burkina Faso, Guinea, Senegal, South Africa, Rwanda, Democratic Republic of the Congo, Cameroon and Mali, where more than 9,000 women have been trained in microenterprise management and many more have

received loans from the CIDA-supported Réseau Nyèsigiso, a credit union with 100,000 members. (See Box 9: *Financial Services for the Poor: Building the Institutions*, which shows how CIDA strengthens local institutions and thereby fosters local ownership and long-term sustainability in poverty reduction in several countries of concentration in Africa). In Asia, support to private sector development, especially expansion of credit facilities, continues, including in Bangladesh, where the Rural Maintenance Program provides income generation, training and credit for eventual self-employment for impoverished widows. In the Americas, sustainable family income generation opportunities are being supported in Ecuador, where the Canada-Ecuador Development Fund has benefited more than 55,000 families through improved production and marketing activities, and in Peru and Bolivia, opportunities are being expanded for the poor to benefit from natural resource development;

**Box 9: Financial Services for the Poor: Building the Institutions**

CIDA supports a wide range of institutions that provide financial services to the poor, including the Asian, InterAmerican and African Development Bank's private sector lending capacity building operations, which target small and medium-sized businesses. The Agency also supports developing country institutions. For example, in West Africa, six partner networks of credit unions have formed a group to coordinate their activities. Located in Senegal, Burkina Faso, Benin, Togo and Mali, they are responsible for 80% of the microcredit in the region. They account for 400 branches, over one million beneficiaries, savings of over 50 billion CFA francs and credits of 32 billion CFA francs. The networks commonly operate with the same currency, report legally to the Central Bank of the West African States, and are governed by the law regulating mutual or cooperative savings and credit institutions.

In early 2001, the partner networks, with CIDA's financial support, adopted a common vision of the development of the mutual financial institutions that will carry them for a ten-year horizon. The vision deals with strategic dimensions such as the configurations of the networks, the products and services, problems of governance, computerization, the legal environment and the creation of business units revolving around the networks. This vision calls for a vast project to upgrade and transform the mutual networks and CIDA will be supporting this process with a contribution of \$25 million over the decade.

- In addition, CIDA supports joint ventures between Canadian and partner country firms which benefit the local economy in countries around the world, including support to business development services for SMEs in Egypt (\$2.9 million in 2004–05). This support enables Canadian enterprises to establish long-term business relationships with local partners to help build the local private sector through investment, access to new markets, and the transfer of knowledge, skills and technology; and
- Design new country-led, demand-driven approaches to investment facilitation that build the investment readiness and capacity of local enterprises in countries of enhanced partnership, such as Bangladesh, where a Local Enterprise Investment Centre will be piloted. This facility will help small and medium-sized businesses to attract investment by providing core services such as project design, feasibility studies and business planning.



**In the area of building capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys, CIDA will**

- Build capacity to compete in trade and investment in all regions, including the most marginalized, Africa, where the Canada Fund for Africa is providing \$8 million in technical assistance to small and medium-sized firms and the institutions that support them to improve their capacity to do business internationally and promote their own exports;
- Provide trade-related technical assistance in the areas of negotiation and implementation of regional trade agreements through a variety of partners, including the InterAmerican Development Bank's Hemispheric Cooperation Program, which benefits the Central American countries, and directly to countries in the Caribbean, such as Jamaica, where support from the Caribbean Trade Issues Project, valued at \$300,000, enabled that country to develop anti-dumping legislation and regulations; and
- Support trade facilitation programs, including the Canada Fund for Africa's \$7-million contribution to the UN's Joint Integrated Technical Assistance Program, which is helping 16 African countries to better integrate into the multilateral trading system.

**In the area of fostering an enabling environment for economic growth and investment, CIDA will**

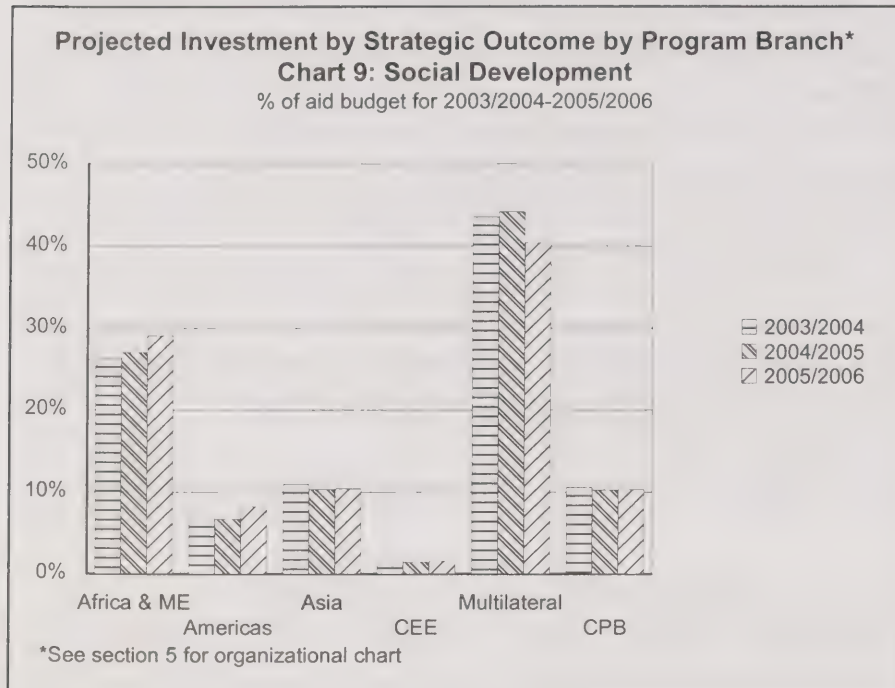
- Promote economic reforms and strengthen governmental and institutional capacities for economic management, including in Vietnam, where CIDA is supporting development of legal and regulatory frameworks for WTO accession as well as banking sector reform through the \$10-million Vietnam-Canada Financial Management Project;
- Support partner country governments' efforts to develop policies, practices and laws that favour economic growth, such as the efforts of African regional partners to encourage the development of a secure investment climate by improving legal, regulatory and accounting practices; and
- Work with private sector institutions and organizations to stimulate market development and innovation in developing countries.



## 4.2.2 Social Development

### Strategic Outcome 2: Social Development:

\$965.5M or 43% of CIDA's 2003–04 ODA/OA budget, rising to \$1,130.9M in 2004–05 and to \$1,179.1M in 2005–06



**Table 2: Social Development: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators**

Strategic outcome	Priorities	Sample Indicators (SDS3)
Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strengthen its programming in basic education, HIV/AIDS, health and child protection;</li> <li>• Support and promote the integration of gender equality considerations in all development policies, programs and projects;</li> <li>• Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Net enrollment ratio in primary education</li> <li>• Proportion of pupils (male/female) starting Grade 1 who reach Grade 5</li> <li>• Ratio of girls to boys in primary, secondary and tertiary education</li> <li>• Percentage of patients (male/female) with Sexually Transmitted Infections (STI) at health care facilities, who are appropriately diagnosed, treated and counseled</li> <li>• Mortality rates: infant, under five, maternal</li> <li>• Incidence of malaria and tuberculosis (male/female)</li> <li>• Knowledge/skills of women and women's organizations for advocacy and participation in decision-making</li> <li>• Early warning systems in place in vulnerable countries</li> </ul>

### *Context*

Social development is a necessary counterpart to economic well-being, and investing in education and health has proven to be the single most effective contribution to poverty reduction and sustainable development. The benefits are both short- and long-term: healthy, well-nourished children and adults learn better, produce more and participate in society more effectively. Experience has shown that these advantages must be shared equally among women and men, girls and boys, for sustainable development to occur. CIDA's emphasis on social development priorities have brought greater emphasis in four areas: health and nutrition, HIV/AIDS, basic education, and child protection.

### *Priorities and Plans*

Over the next three years, CIDA will pursue the following priorities (see Table 2) in social development:

- Strengthening its programming in basic education, HIV/AIDS, health and child protection;

- Supporting and promoting the integration of gender equality considerations in all development policies, programs and projects;
- Providing humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict.

In order to help meet its goals in social development and contribute to the MDGs in this sector, CIDA will double its spending in health and nutrition and quadruple its investments in basic education, HIV/AIDS and child protection over the period 2000–2005 to an expected total of \$2,811 million.

**In the area of strengthening programming in basic education, CIDA will**

- Renew its focus on Africa, where the needs are greatest, by doubling Canada's investment in basic education to \$100 million per year by 2005, including contributions to the active implementation of the international Education for All Initiative<sup>45</sup> in Mozambique and Tanzania, where CIDA will contribute an additional \$10 million in each country between 2003 and 2008; and
- Renew support to programs in South and Central America, such as the Peru Local Education Fund, valued at \$1.1 million, which will support new approaches to educational reform on a pilot basis to improve quality and access by rural, poor and high-risk groups, and strengthen management and community participation.

Box 10: *A Quality Education for All in Bangladesh*, illustrates CIDA's strategic planning in basic education and the expected results over the next three years in one of the nine countries of concentration. It also demonstrates the critical integration of gender equality analysis and results.

---

<sup>45</sup> <http://www.unesco.org/education/efa/index.shtml> The Education for All (EFA) initiative provides a set of goals, action plans and tools for donors, countries and civil society to ensure, by 2015, that all children of primary age have more access to and complete free schooling of acceptable quality; that gender disparities in schooling would be eliminated; levels of adult literacy would be halved; early childhood care and education would be expanded; learning opportunities for youth and adults would be greatly increased; and all aspects of education quality would be improved.



#### **Box 10: A Quality Education for All in Bangladesh**

Bangladesh has made remarkable progress in increasing access to primary education over the last decade, bringing basic skills to isolated populations and adult learners and closing the gender gap in children's enrolment rates. However, girls are still pulled out of school when times get tough, and their achievement and completion rates lag behind boys throughout the country. Only one out of every four children completes primary school in Bangladesh, and in some rural areas, more than 85% of the population is still illiterate.

CIDA is helping Bangladesh to meet its commitment to the MDGs in primary education, investing up to \$67 million in its Education Sector Support Program over the next six years. This new program aims to help the government to undertake the policy, institutional and system reforms needed to improve quality and access within a system that is poverty-focussed, equitable and inclusive. Known as a SWAP, this program involves a large group of donors, including the Asian Development Bank, the World Bank, the U.K., the Netherlands, Norway, Sweden, Australia, Japan and UNICEF. Donor funds are pooled into a common budget supporting a locally defined program, and CIDA will be participating actively in donor working groups and reviews to support the achievement of quality improvement and gender equality.

Among the activities included in the program are organizational development and capacity building for institutions that deliver primary education; improved curriculum, teaching methods and community participation; building of up to 35,000 new classrooms and facilities; plans for inclusion of previously marginalized populations, such as disabled, ethnic minority, working and impoverished children; and technical assistance for system reform such as research, workshops, improved coordination and development of action plans.

#### **In the area of strengthening programming in HIV/AIDS, CIDA will**

- Support large multilateral programs, including the Joint United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) (\$5.4 million per year), and the GFATM (\$25 million in 2003–2004 and \$40 million in 2004–2005);
- Support national HIV/AIDS programs in a wide range of countries, including Mozambique, where CIDA support will total \$30 million over five years, and will support strengthened institutions implementing the plans, improved epidemiological surveillance, and improved health care service delivery and public awareness programs;
- Support larger regional programs, such as the Southern African AIDS Training program, (\$12 million in the next two years) which supports nearly 150 community partners implementing prevention programs, care for those affected, support groups and advocates for gender equality and human rights-based approaches to the pandemic; or the Caribbean's Epidemiology Centre, (\$4.1 million over four years) which helps member-countries to plan, manage and program for the prevention and control of HIV/AIDS/STIs, as well as care and support those living with HIV/AIDS; and
- Strengthen the capacities of educational institutions, for example in Mozambique, where a \$9.1-million, three-year program is supporting, among other things, the training of trainers and health workers who are committed to new community health practices and are focussed on their communities' needs and priorities, such as dealing with malaria and HIV/AIDS.



Box 11: *Seeking a Cure: AIDS Vaccine Research in Africa*, illustrates CIDA's support to the fight against one of the greatest threats to poverty reduction and social development in Africa. This project shows how direct support to local institutions not only ensures that African priorities are respected, but also that African institutions are strengthened.

**Box 11: Seeking a Cure: AIDS Vaccine Research in Africa**

A vaccine is one of the world's best hopes for ending this human tragedy, but only a small percentage of the world's research funds go to Africa, where 70% of the world's HIV-positive people live. The International AIDS Vaccine Initiative (IAVI), which is being supported by \$50 million from CIDA's Canada Fund for Africa, is carrying out human trials in South Africa and Switzerland to test a candidate vaccine to prevent people uninfected with HIV/AIDS from contracting the disease.

This initiative has two unique features. First, collaboration with developing country scientists at all stages of vaccine development is required, and second, IAVI retains intellectual property rights to help ensure that the vaccine, if successful, will be provided to developing countries at a reasonable cost. IAVI's activities also include mobilizing support through education and advocacy and encouraging industrial participation.

**In the area of strengthening its programming in health, CIDA will**

- Address health sector reform and health threats via support to multilateral and regional organizations, including the WHO, UNDP, UNICEF, the United Nations Population Fund (UNFPA) and the Pan-American Health Organization (PAHO) as well as through health-specific programming via the GFATM, the Micronutrient Initiative (\$28 million per year), the Global Alliance on Vaccines and Immunization (GAVI) and IAVI;
- Support health sector reform directly, for example, in Bolivia, where a new \$15-million, five-year Comprehensive Health Program aims to improve public health through assistance to health financing and planning, district health and public governance, data collection and human resource development;
- Improve service delivery, through support to such programs as the \$28-million Health and Population Reform Program, which is upgrading family planning and reproductive health services in Bangladesh; improving quality of human resources management and the health sector in Mali; and improving access to water and sanitation services in Honduras, where some 16,000 people in 50 communities are benefiting from a \$5-million, five-year project;
- Address major health threats with our partners, such as providing \$5 million to the World Bank-led multi-donor effort to assist China in the development of a national program to contain the spread of SARS and reduce new infections;
- Contribute to regional efforts to control widespread illnesses, such as river blindness, through a \$5-million contribution over five years to the African Programme for Onchocerciasis, which affects 15 million people; and malaria, through a \$2-million yearly contribution to the Roll Back Malaria in Africa campaign; and

- Overcome the legacy of Hurricane Mitch in Honduras with strengthened health care programs developed through international coordination and locally-driven priorities. (See Box 13: *Overcoming the Legacy of Hurricane Mitch: Strengthening Health Care in Honduras.*)

#### **Box 12: Overcoming the Legacy of Hurricane Mitch: Strengthening Health Care in Honduras**

When Hurricane Mitch roared through Central America in the fall of 1998, it destroyed critical health infrastructure, including water and sanitation systems, housing, hospitals and clinics. Even today, some 38% of Hondurans still have no access to health services; about one in five have no safe water or sanitation, and malnutrition, maternal and infant mortality rates remain high.

The international community joined forces to provide both emergency aid and long-term development support. CIDA's three-year, \$5M Primary Health Care project is part of this integrated approach. In Honduras, CIDA supports the priorities and activities identified at government-donor coordination groups, known as sector tables, and in Nicaragua, activities support priorities determined by the government and its partners, including the Red Cross. The goal of this project is to support the Red Cross Societies of Nicaragua and Honduras in their efforts to improve the health of vulnerable populations, by supporting specific activities, such as upgrading of primary health care services, particularly for women, children and those suffering from infectious diseases, and by strengthening the capacity of national and local health authorities and institutions to sustain reforms and improvements. Community awareness and participation has a major role in this project, which also strengthens coordination among health-related institutions, as important partners in health care, and across various sectors, such as water and sanitation and education.

#### **In the area of strengthening programming in child protection, CIDA will**

- Continue to support UNICEF. CIDA's primary contribution towards child protection programming is through a yearly contribution to UNICEF (\$13.5 million), which works in the following priority areas, all focussed on children: child protection, girls' education, immunization, and HIV/AIDS;
- Base its programming on the rights of the child. As set out in *CIDA's Action Plan on Child Protection*, the rights-based approach to child protection uses the United Nations Convention on the Rights of the Child as a framework for promoting the respect of all children's rights. This approach recognizes the rights of girls and boys to participate in decisions affecting their lives, analyzes the structural causes which lead to violations of children's rights, and advocates a holistic response in areas such as private sector development, agriculture, education and health, with specific attention to children in need of special protection from exploitation, abuse and discrimination;
- Promote child participation in development initiatives (See Box 13: *Egypt: Promoting and Protecting the Interests of Children Who Work (PPIC-Work)*);



#### **Box 13: Egypt: Promoting and Protecting the Interests of Children Who Work (PPIC-Work)**

A key element of Egypt's economic and social reform program is employment creation through micro and small enterprise development. This is a highly effective strategy for reducing poverty among poor and marginalized populations, including children. The \$4.8-million, six-year PPIC-Work project collaborates with microfinance and business support agencies to address the rights of working children. Working children participate in identifying and addressing workplace hazards, health and safety requirements and educational opportunities. The project also assists the Egyptian government to review small enterprise policies to include children's rights, and to participate in the international debate concerning children and work.

In the coming year, working children will continue to identify and monitor many of the interventions. PPIC-Work will also continue to introduce business and loan products that can provide unique support and benefits for working children that are not possible through other types of development interventions.

- Build capacity for children's rights programming through knowledge management, training, the Child Protection Network, and lessons learned from the Child Protection Research Fund;
- Support initiatives focussing on rehabilitation and reintegration of war-affected girls and boys in Democratic Republic of the Congo, Uganda, Rwanda, Sierra Leone and Colombia, where a \$3.5-million, three-year project is reintegrating as many as 3,000 girls and boys in the most affected areas through basic education and training in peacebuilding and leadership skills; and
- Focus on initiatives in child labour and child trafficking, for example, through support to multilateral partners such as the Inter-American Children's Institute's Child Labour project, and through a \$3-million, four-year project in capacity building for local partners in West Africa, who are working to reduce child trafficking through rescue and reintegration of more than 6,000 children and to increase public awareness.

#### **In the area of supporting and promoting the integration of gender equality considerations in all development policies, programs and projects, CIDA will**

- Enhance capacity for gender analysis and gender-sensitive programming by governments and institutions in Bolivia, Malawi and many other countries, both directly and through international partners, such as the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM) and the Organization of American States, where a \$500,000 contribution enabled the General Secretariat to develop and implement a gender analysis training course for 240 trainees, including in-country representatives; and
- Strengthen women's empowerment through support to community organizations that work to increase women's participation in community development and political decision making, for example, in Peru and other Andean countries, through the \$5-million regional Gender Equity Fund. Box 14: *In Gender Equality: A Regional Approach for the Americas*, outlines CIDA's strategy for supporting gender equality by building capacity of local institutions and networks to integrate gender issues into the decision-making processes in their societies. It also underlines CIDA's commitment to integrating gender equality into its daily work through training and use of tools such as assessment guidelines.

#### **Box 14: Gender Equality: A Regional Approach for the Americas**

Despite significant progress, gender inequalities persist in the Americas, constraining social, economic and political progress and poverty reduction. These inequalities are most evident in the continued under-representation of women in decision-making, the lower wages paid to women, widespread violence against women and girls, and the extremely high illiteracy and maternal mortality rates among indigenous women.

Promoting gender equality is an important element of Canada's policy agenda in the Americas. CIDA will continue to support gender equality through direct programs and projects which focus on building capacity with partners, increasing women's representation, participation and influence over local and regional decision-making, and addressing priority issues such as gender-based violence. The Agency will also undertake specific initiatives to improve the integration of gender equality within all of its other initiatives. This will include the implementation of a new corporate gender equality assessment process for use during project and program planning, as well as specific program-level initiatives to build capacity of staff to integrate gender equality effectively into their everyday work.

#### **In the area of providing humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict, CIDA will**

- Provide appropriate, timely and effective responses to appeals for humanitarian assistance, including provision of emergency food aid;
- Continue our work in Iraq, supporting not only short-term emergency assistance but also longer-term development, by building the capacity of local institutions to meet the needs of the population and govern effectively. (See Box 15: *Working Through the International Community to Rebuild Iraq*); and
- Provide assistance to refugees and internally displaced persons with a particular emphasis on women and children, through core and non-core funding of multilateral organizations and NGOs. In the Democratic Republic of the Congo, there are some 3.4 million internally displaced persons and 250,000 refugees, and a further 20 million Congolese are at risk. In 2003, CIDA responded with \$6.7 million to support humanitarian activities through partners including the International Committee of the Red Cross, the UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, CARE, World Vision, Action Against Hunger and Médecins Sans Frontières, plus \$5.2 million for food aid and measles vaccinations via the World Food Programme (WFP) and UNICEF.



### Box 15: Working through the International Community to Rebuild Iraq

Canada, through CIDA, was one of the first countries to signal a major commitment to helping the Iraqi people rebuild their lives following the 2003 war. An initial contribution of \$5.6 million helped plan the humanitarian relief effort, for which CIDA subsequently pledged up to \$100 million. The bulk is being channeled through UN humanitarian agencies and international non-governmental organizations to help provide clean water, proper sanitation, food and shelter, and primary health care. Resources were also devoted to mine action and health and safety for aid workers.

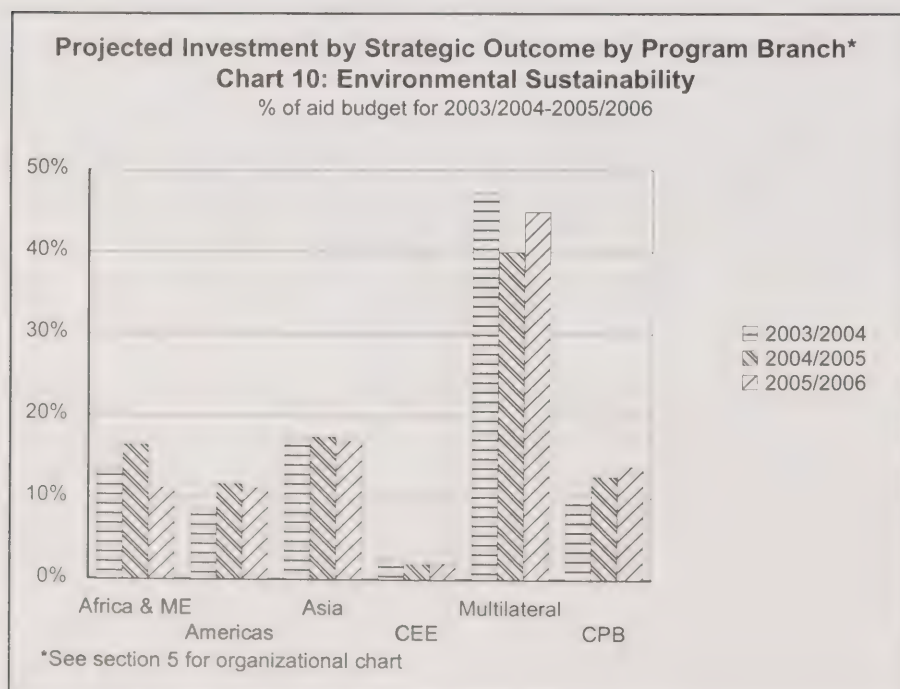
Canada then pledged an additional \$200 million for reconstruction activities. Following an earlier humanitarian contribution to UNICEF to upgrade maternal and child health, rehabilitate the water supply and sanitation, protect children and support basic education, CIDA provided a grant of \$40 million to expand and continue UNICEF's work. Another \$5 million went to CARE Canada to work with CARE Iraq for improved access to clean water and sanitation, primary health care and education facilities in the city of Kerbala, which had been severely neglected under the former regime. CIDA is also helping to reform the security sector in Iraq, funding the deployment of up to 20 Canadian police instructors to train local forces and including provision of a security consultant to determine further cooperation in this sector.

Another contribution of \$100 million to the International Reconstruction Fund Facility for Iraq will help to build the capacity of local and national institutions to meet the basic social and economic needs of the population, such as basic health and education, water and sanitation and food security, as well as strengthen governance, human rights and democracy in Iraq.

## 4.2.3 Environmental Sustainability

### Strategic Outcome 3: Environmental Sustainability:

\$164.8M or 7% of CIDA's 2003–04 ODA/OA budget, rising to \$175.6M in 2004–05 and dropping to \$145.3M in 2005–06.



**Table 3: Environmental Sustainability: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators**

Strategic outcome	Priorities	Sample Indicators (SDS3)
Improved environmental sustainability, through the protection, conservation and management of the diversity and integrity of the environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs and projects in support of the achievement of the MDGs;</li> <li>• Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of poor women and men, girls and boys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of initiatives incorporating sustainable, integrated water-resources management approaches leading to an increase in the proportion of people with access to safe water and to sanitation</li> <li>• Number of policies, programs and projects addressing climate change, leading to decrease in carbon dioxide emissions</li> <li>• Number of initiatives integrating sustainable land-management approaches leading to increase in proportion of land area covered by forest; land area protected to maintain biological diversity; proportion of people with access to secure tenure of land</li> </ul>

### *Context*

CIDA integrates environmental sustainability into all of its programming through policy guidance and management practices and procedures (*e.g.*, environmental assessment). The objective is to ensure that a CIDA intervention involving any sector sustains or enhances environmental services and assets, the fundamental underpinning of sustainable development and poverty reduction. CIDA also works through strategic alliances and partnerships — such as the Multilateral Environmental Agreements — to influence the international agenda on environment and development. Finally, CIDA also helps to build the capacity of partner countries to deal with global issues like climate change and land degradation.

### *Priorities and Plans*

Over the next three years, CIDA will pursue the following priorities in environmental sustainability (see Table 3):

- support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs and projects in support of the achievement of the MDGs; and
- contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of poor women and men, girls and boys.

**In the area of supporting and promoting the integration of environmental considerations in countries' policies, programs and projects in support of the achievement of the MDGs, CIDA will do the following:**

- increase capacity to address and manage environmental issues through multilateral partners such as the Global Environmental Facility (CIDA's yearly contribution average \$30-\$40 million), which supports preparation of national action plans for adaptation to climate change;
- improve regulatory frameworks and increase capacity to address and manage environmental issues, for example, through direct support to the mining sector in Peru, where a \$4.5-million project is training operators in the treatment and control of issues like acid drainage and site reclamation in medium-sized underground mines;
- take a regional as well as a country approach to natural resource management, such as in the Nile, Niger and Zambezi Basins. In this way, multi-country and national initiatives may reinforce common goals and objectives. See Box 16: *Integrating Water Supply and Sanitation and Promoting Hygiene in Uganda*; and
- review development programs and proposals and ensure they are in full compliance with the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA) and are environmentally sustainable.

**In the area of contributing to increased capacity to address environmental issues such as land degradation and desertification, climate change and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of poor women and men, girls and boys, CIDA will do the following:**

- strengthen government, NGO and community capacity to manage natural resources, such as land management in China, water and sanitation in Ghana, and land use and water resources management in the Zambezi Basin, where a \$5-million program supports the development of policies and management structures for the management of water, fish and wildlife, as well as improvement of agriculture and biodiversity conservation in communities in both Zambia and Mozambique;
- strengthen soil conservation in countries affected by desertification, including Malawi, Nigeria, Zambia and Tanzania; and limit greenhouse gas emissions through enabling legislation and renewables in Honduras; support developing countries, and the poorest people in those countries, in addressing environmental issues like water and sanitation through the development of practical, affordable technologies like the involvement of community members, including women and youth; (See Box 16: *Integrating Water Supply and Sanitation and Promoting Hygiene in the Nile Basin*); and



#### **Box 16: Integrating Water Supply and Sanitation and Promoting Hygiene in Uganda**

Uganda is in the midst of completing a transformation from 20 years of chaos and violence to a period of stability, recovery and growth. While the national economy as a whole has steadily improved over this period, the northern region of the country continues to face key development challenges. WaterCan is currently working (2003–2006) in partnership with CPAR-Uganda, a local NGO operating in the Apac District in northern Uganda, where less than half the district's population has access to safe drinking water and sanitation facilities, and diseases such as diarrhoea, intestinal parasites, and skin and eye infections impose a heavy health burden.

The project (\$1.05M) will increase access to safe-water supplies and sanitation facilities and knowledge of good hygiene practices. To date, 38 hand-dug and drilled wells fitted with hand-pumps, 17 rainwater tanks, 39 protected springs, and eight rehabilitated wells are serving an estimated 51,000 people in rural areas. Some 1,000 sanitary platforms or "sanplats" have been cast and will be distributed to community members for pit-latrines construction. Intensive hygiene promotion activities have been carried out in the communities. To reach as many people as possible, villagers, primary school teachers and students have been trained and are active as community health promoters.

As a result of these interventions, community members, particularly women and girls, now spend less time collecting water and can focus their energies on other activities such as attending school, child care, and farming. Villagers have reported marked improvements to their health, especially among children, and are more aware of good hygiene and clean-water storage and collection practices. The success of the project can be attributed to several key factors: a strong emphasis on community participation at all stages of the project; recognition of the important role women have in collecting water; gender-sensitization workshops for community leaders; the scheduling of community meetings at times and locations convenient for women; the promotion of technologies such as hand-pumps that can be operated and maintained by local people; and the communication of hygiene practices through culturally-appropriate channels such as songs and dramas performed in the local language.

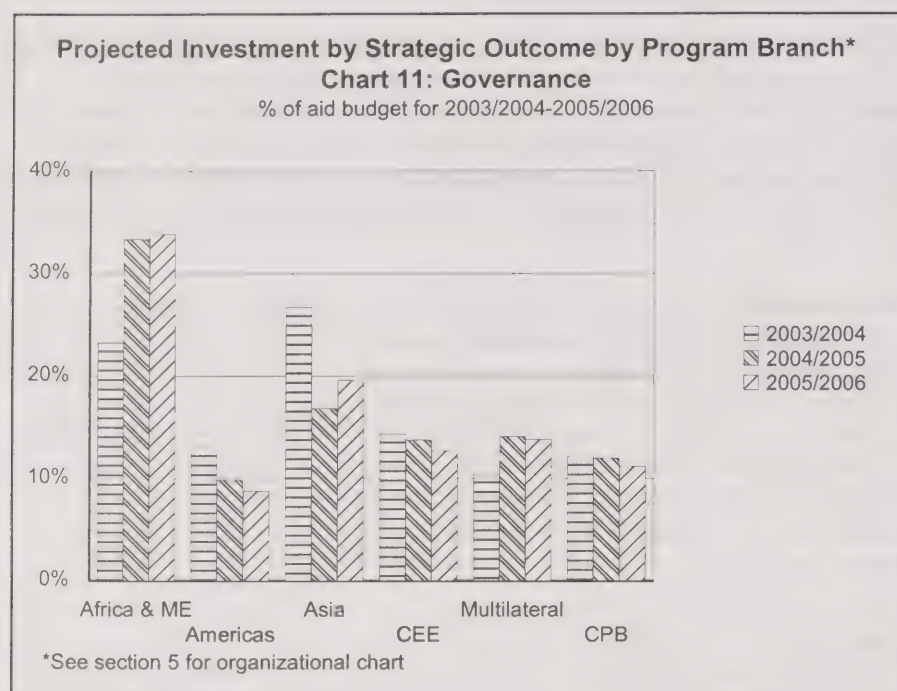
- increase capacity for disaster and environmental management among communities, organizations and institutions in Eastern Caribbean countries, where the \$4.995-million, six-year Caribbean Disaster Prevention Project is emphasizing disaster mitigation and prevention and providing assistance to meet critical needs following major disasters.



## 4.2.4 Governance

### Strategic Outcome 4: Governance:

\$354.1M or 16% of CIDA's 2003–04 ODA/OA budget, rising to \$400.6M in 2004–05 and to \$438.4M in 2005–06.



**Table 4: Governance: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators**

Strategic outcome	Priorities	Sample Indicators (SDS3)
Improved governance structures and institutional capacity; strengthened civil society; improved peace and security; and enhanced respect for human rights and democracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promote public-service reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political and social affairs;</li> <li>Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society;</li> <li>Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments and civil-society organizations; and</li> <li>Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>World Bank Institute composite indicators for Rule of Law, government effectiveness, control of corruption and regulatory quality;</li> <li>Extent of country compliance with international human rights instruments (e.g., via treaty body Concluding Observations)</li> <li>Number of violent conflicts / threats to security; and</li> <li>Proportion of females / males participating in decision-making in peace- and conflict-related institutions, mechanisms and processes</li> </ul>

## *Context*

In today's interdependent world, the soundness of governance, including national institutions, plays a key role in sustainable development, human dignity and integration into world markets. On the national level, good governance, including reduction of conflict, is essential if sustainable development is to occur. Public-service reform and the rule of law are necessary to the efficient and effective delivery of social services, human security and other public goods; the promotion and protection of human rights and strong democratic institutions support the just and equitable treatment of all members of society and help increase accountability and transparency.

## *Priorities and Plans*

Over the next three years, CIDA will pursue the following priorities in governance (see Table 4):

- promote public-service reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political and social affairs;
- build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society;
- support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments and civil society organizations; and
- increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security.

**In the area of promoting public service reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political and social affairs, CIDA will do the following:**

- reform, redesign and/or rebuild legal and judicial institutions, for example, in Mali, Rwanda, Ethiopia, and Bosnia-Herzegovina, where the \$1.35-million support to human rights institutions through the Organization for Security and Cooperation in Europe is strengthening, among others, the Commission for Real Property Claims (enabling returning refugees and displaced persons to reclaim their homes and restore legal and social stability); and
- strengthen regional organizations, for example, through a \$1-million contribution for capacity building within the Nairobi-based Centre for Corporate Governance, to enable it to coordinate and implement corporate-governance programs, networks and activities, as well as promote corporate governance standards.

**In the area of building democratic institutions and processes that represent and engage all members of society, CIDA will do the following:**

- increase capacity, transparency, accountability and use of participatory approaches in the civil service, parliaments and local governments, including through the decentralization of services

across Africa and in Bosnia-Herzegovina, where a \$2.3-million project is building capacity in local and cantonal governments, including in public-participation practices;

- support Public Sector Reform Funds, managed from the field, that aim at improving public sector efficiency and effectiveness to better and more equitably serve all sectors of the population and at strengthening democratic practices involving civil society and governments. (For example, in Bolivia, the \$3-million Public Sector Reform Fund is providing technical assistance to develop laws on financial institutions and regulations for the telecommunications and mining industries, and helping governments to implement the public participation law.);
- support policy analysis and applied research carried out by CIDA's civil-society partners to illustrate civil society's contributions to poverty reduction, peacebuilding, and international agreements that promote and protect human rights; and
- strengthen local community-based organizations and institutions to serve rural areas in a wide range of countries, including Afghanistan and Indonesia, where the \$4.95-million Partnership Program for Development is providing institution building for Indonesian non-governmental organizations, supporting community development and enhancing policy dialogue on key development issues.

**In the area of supporting the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments and civil society organizations, CIDA will do the following:**

- support national and international human-rights organizations in Ukraine, Zimbabwe, Kenya, Cameroon and the Democratic Republic of the Congo, the Office of the High Commissioner for Human Rights in Colombia and the Offices of the Ombudsman in Bolivia and Peru;
- support to the establishment of accountable and transparent institutions in the Balkans, with particular emphasis on the rule of law;
- increase the integration of human rights principles into programming by CIDA, as well as by our partner institutions, governments and civil-society organizations, including through the Human Rights Strengthening (HURIST) program of the UNDP and OHCHR;
- lead and coordinate discussion at the OECD-DAC Network on Governance (Govnet) on human rights and development to improve donor coordination and coherence around these issues;
- support research, analysis and discussion of the integration of human rights into emerging development issues, including trade and human rights and conflict, and human rights;
- Support legal and judicial reform that promotes and protects human rights, including in Afghanistan, China and Vietnam; and



- Support civil-society organizations which have as their goal the promotion and protection of human rights, including through human rights education programs.

**In the area of increasing attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security, CIDA will do the following:**

- Support pan-African and regional conflict prevention, management and resolution efforts by strengthening the capacity of the African Union, through a \$4-million contribution from the Canada Fund for Africa; and improved capacity to promote human rights, rule of law and peaceful approaches to conflict resolution in Afghanistan (see Box 17: *Building Democracy in Afghanistan*), the Philippines and Pakistan; and
- Integrate gender equality in all aspects of conflict prevention, peacekeeping, peacemaking and post-conflict reconstruction in partnership with government and civil society.

**Box 17: Building Democracy in Afghanistan**

Following September 11, 2001, Canada provided \$116.5 million in humanitarian aid, peacebuilding and reconstruction assistance in 2001 and 2002. In 2003, Canada pledged a further \$250 million for Afghanistan reconstruction. This was the single-largest country pledge in the history of Canada's development assistance program and represents a 10-fold increase over the pre-September 11, level, making Canada the third-largest bilateral donor to Afghanistan. Canada's investments in Afghanistan are beginning to produce results. Our military contribution has helped to assure greater security in Kabul and surrounding regions, and has helped to create an environment in which the Bonn peace process continues, a new constitution has been adopted, and the presidential elections anticipated this year can proceed. Three million refugees have returned to Afghanistan with the support of Canada and other donors. With Canadian funds, mine clearance is proceeding rapidly, disarmament of armed factions has begun, consultations on the new constitution were completed, and the registration of voters is underway. Pledges of support from Canada and by international community, followed up by prompt delivery, is important to sustain the transition to democracy, stability and therefore more sustainable governance in Afghanistan. (For information on recent announcements, please refer to Section 3.3, page 27.)



## 4.3 A Summary of Enabling Strategies

CIDA's Enabling Strategies represent the Agency's approach to achieving a well-chosen, optimal portfolio of international programs and institutions: appropriate programming orientation, appropriate sectoral and thematic focus, appropriate geographic focus, engaged Canadians and institutional strengthening. These strategies are based on the OECD principles of aid effectiveness and reflect trends in the strategies of CIDA's Canadian and international partners as well. The successful implementation of these strategies creates the enabling environment for achieving long-term development impacts.

For this Report on Plans and Priorities, we will be featuring **eight** of the Enabling Results:

- new programming approaches and funding modalities applied;
- policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and Canadian partners;
- facilitation of local ownership;
- consensual and collaborative partnerships established between CIDA, other donors, recipient countries and partners;
- appropriate sectoral and thematic focus;
- appropriate geographic focus;
- engaged Canadians; and
- institutional strengthening of CIDA's partners.

These **eight** represent the key enabling results that CIDA will be targeting over the next three years, and particularly over the next year. (For a list of the remaining enabling results, please consult Annex 2)

### 4.3.1 Appropriate Programming Orientation

#### *New programming approaches and funding modalities applied*

In addition to existing programming approaches, new programming approaches enable CIDA to fund developing-country programs and priorities. These priorities are set out in key planning documents, such as national development plans or poverty reduction strategy papers (see Box 21: *The Poverty Reduction Strategy Paper: Blueprint for National Development*) produced by developing-country governments. These documents provide the basic foundation for such programs as national health or poverty reduction plans, or multi-country initiatives such as cross-border crime prevention or environmental management (see Box 18: *Program-based Approaches: A Primer*).

### Box 18: Program-based Approaches: A Primer

*Definition:* a program-based approach is a way of engaging in development cooperation based on the principle of coordinated support for a locally-owned program of development. It has four key elements:

- leadership by the host country or organization;
- a single program and budget framework;
- donor coordination and harmonization of procedures; and
- efforts to increase the use of local procedures over time for program design and implementation, financial management, and monitoring and evaluation.

These approaches are not suitable in all countries or all circumstances but when properly implemented, they help foster local ownership and capacity building, reduce administrative costs for both recipient and donor, and place assistance within an integrated framework that operates in a common context. They are characterized by joint programming and financial approaches and joint accountability. Financial support is provided through pooled, or “common basket” funds; in some cases, those funds are earmarked for specific activities, while in others, they simply support an entire program. Support can also be provided through direct financial contributions to specific activities within the larger program. The most common program-based approach is the SWAP, that is characterized by a single sector policy and expenditure program — in, for example, education — under government leadership. Financial contributions can also be provided as **direct budget support** to the host country’s own budget for its poverty reduction strategy or for a particular institution’s program, such as an Ombudsman’s Office.

#### SWAPs — An innovative programming approach

SWAP is an innovative programming approach that contributes to greater development effectiveness. Support using this approach is directed to comprehensive, locally-owned programs that encompass an entire sector, such as education or health. Partners in a SWAP include local institutions and the donor community who share a common vision, common objectives and, often, common systems and procedures. CIDA is involved in many SWAPs, including in the education sector in Mali, Tanzania, and Uganda and in the health sector in Bangladesh and Malawi.

CIDA is involved in 36 current and planned program-based approaches, including SWAPs in education in Honduras, Mozambique, Senegal, Tanzania, Uganda, Burkina Faso and Zambia; SWAPs in health in Mali and Bangladesh; budget support for poverty reduction strategies in Tanzania and Ghana (see Box 19: *A Three-tiered Approach to Food Security: The Case of Ghana*); and budget support for the Ombudsman’s Office in Bolivia and the Bangladesh Rural Advancement Committee’s education program in Bangladesh. In the Caribbean, a regional framework is now in place and a number of opportunities exist to consolidate and integrate programs, move to a more thematic approach in HIV/AIDS, governance and education, and to strengthen donor harmonization. By 2005–06, program-based approaches will account for over 60% of total disbursements in Africa. This proportion will increase as programming becomes more concentrated.

### Box 19: A Three-tiered Approach to Food Security: The Case of Ghana

Ghana is one of the most stable countries in Africa, well endowed with natural resources and strongly committed to reform. CIDA has been a long-time partner with the Government of Ghana, collaborating on major projects in agriculture, poverty reduction and water supply, mainly in the impoverished northern region. Ghana's capacity to plan and manage its own development has strengthened over the years, and its new development plan includes a decentralized approach and an emphasis on public participation in local development. The foundation for this plan — Ghana's poverty reduction strategy (GPRS) — was finalized in February 2003.

CIDA has since confirmed its program priorities in Ghana as food security, rural potable water and governance, focussing on the north, and is shifting its program gradually from project to program support. For example, the Agency is now participating in multi-donor budget support programs to implement its program at three levels: the policy level, with budget support for the implementation of the GPRS; focussed, or meso level, with budget support for the implementation of Ghana's Food and Agriculture Sector Development Policy; and the targeted, or micro level, with budget support for 24 districts in three northern districts to implement their District Development Plans. This directly targets, works with, and benefits people living in poverty, and leads to poverty reduction through the promotion of sustainable livelihoods and the broader participation of the poor in society.

The *budget support approach* provides predictable, regular funding, based on agreed criteria, for the Government of Ghana's programs. It respects Ghana's priorities and coordinates donors around Ghana's needs and schedules. Putting accountability into the hands of the Government of Ghana and using its own systems of procurement, administration and planning, the project will build capacity and develop and reinforce the relationships among different levels and agencies of the government. The *tri-level approach* mitigates against the impact of potential obstacles and delays that could arise at each level at different times. In this way, donors' risks of disbursement lapses and exposure to significant obstacles and problems at each level are reduced. Tying disbursements to intermediate performance targets also mitigates donor risk.

### Over the next three years, CIDA will do as follows:

- implement new program-based approaches, where appropriate;
- continue to advocate for their greater use at multilateral institutions such as development banks; and
- continue to share research and lessons learned in this area.

### *Policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and Canadian partners*

Today, official development assistance is only a small part of the resources that flow to developing countries — resources that include foreign direct investment, trade receipts, and remittances from citizens working overseas. Major policies which affect these flows, including those on trade, crime, financial stability, peace and security and debt, do not always support one another, undermining development and preventing many countries from lifting themselves out of poverty.

In close collaboration with its colleagues in other government departments and agencies, CIDA promotes the need for policies adopted by the Government of Canada that affect developing countries to work together in a coherent fashion. This all-of-government approach takes several forms. CIDA is an active participant in interdepartmental policy committees, including one



established for the formulation of trade policy positions on WTO and FTAA negotiations. CIDA strongly supported the adoption of Canada's new Market Access Policy, which came into effect on January 2003, allowing substantially all exports from least-developed countries to enter Canada duty- and quota-free.

CIDA also works with its colleagues in the international donor community, including the UN system and its component institutions, and the regional development banks, to ensure that all policies adopted by developing countries and donors reinforce their common objectives. That involves active participation in donor groups such as the DAC-OECD, G8, the Global Coalition for Africa, the Utstein Group, the Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP) and through participation in the governing boards of various UN and multilateral development bank institutions.

Finally, CIDA is furthering its own understanding of policy-based programming by supporting research on the coherence of Canada's relationships with developing countries, particularly on international trade issues and climate change policies and agreements. The Agency is also developing its own policy statements in key areas, including conflict prevention, security sector and poverty research, and human rights approaches to development.

**Over the next three years, CIDA will continue to participate actively in the following:**

- interdepartmental committees and other fora involving other Canadian government partners;
- donor groups, governing bodies and other international venues; and
- ongoing policy dialogue with developing-country partner governments and institutions.



#### **Box 20: Spotlight on the 3Cs: Horizontal policy coherence, coordination, and collaboration**

It has been recognized within the Canadian government that CIDA has a key role to play in ensuring that the perspectives of developing countries are better factored into the design of Canadian policy positions. For example, six particular areas of strength for Canada were highlighted in *Canada's Memorandum to the OECD Development Assistance Committee (DAC): 2002*. These included trade, foreign direct investment, and broader economic and financial issues; food and agriculture; equality, human rights, and governance; conflict prevention and security; and social issues.

CIDA is implementing a new consultation process with other government departments on the allocation of the budget envelope for international assistance activities (the IAE) to build greater coherence across government. New or emerging issues such as security sector reform and complex emergencies present new challenges and have demonstrated the inadequacy of ad hoc arrangements to address these issues in a timely and comprehensive fashion. As a result, new forms of interdepartmental cooperation and collaboration are being established. CIDA will also broaden the scope of its Country Development Programming Frameworks to better integrate the work of other departments in various country strategies.

Additional initiatives will be implemented between 2004 and 2006 in support of policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and its partners. CIDA will continue to improve policy coherence (as outlined in *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*, including, but not limited to, the areas of environment, agriculture, security, health and immigration), such as the following:

- supporting the formulation of Canadian trade policy and negotiating positions to ensure that human development and poverty reduction objectives are incorporated;
- contributing to the development of a more effective approach to security and development across the Government of Canada; and
- developing new and innovative approaches to working with fragile states in crisis.

#### *Facilitation of local ownership*

Development is not sustainable if it is not locally owned. This means that development goals, priorities and strategies must be determined by developing-country governments and their people, not by donors. It also means that partner countries and institutions must assume responsibility for the financial and human resources that are used to implement those strategies. One of the most important ways to reinforce local ownership is to support programming that lies within the priorities set by partner country Poverty Reduction Strategy Papers (see Box 21: *The Poverty Reduction Strategy Paper: Blueprint for National Development*) and national development plans.

### **Box 21: The Poverty Reduction Strategy Paper: Blueprint for National Development**

Under the World Bank/IMF Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) initiative, countries must develop a poverty reduction strategy paper (PRSP). These strategies must be as follows:

- country-driven, involving broad-based participation by civil society and the private sector at all stages;
- results-oriented, focussing on outcomes that would benefit the poor;
- comprehensive in recognizing the multidimensional nature of poverty;
- partnership-oriented, involving the coordinated participation of all development partners; and
- based on a long-term perspective for poverty reduction.

In addition to meeting the HIPC requirements, these strategies have become the national development plan for many developing countries. They include an in-depth analysis of the constraints to economic growth and poverty reduction, costed priorities for economic, structural and social policies in response to these challenges; and targets, indicators and systems for monitoring and evaluating progress. These plans now form the basis for development assistance in the international community, including major institutions like the World Bank and bilateral donors like CIDA. They are also used by CIDA as the starting point for the Agency's country programming strategies, to ensure complementarity with actions taken by the country and by other donors. A key challenge for PRSPs is to increase their attention to gender equality and to increased participation of women in decision-making processes.

*Greater untying of Canadian aid* is a major contributor to local ownership. It enables developing country partners to choose their own local or third country suppliers and helps build local capacity. CIDA will continue to untie its program. For example, in the least-developed countries in Asia, programs have gone from 56% to 75% untied; in the Americas, from 34% untied to 42%, in Africa and the Middle East, from 53% to 65%.

Over the next three years, CIDA will continue to do the following:

- support partner-country PRSPs and national-development plans;
- support community-based approaches that build local capacity;
- support decentralization to encourage greater participation in governance at the grassroots level; and
- untie Canadian aid.

### ***Consensual and Collaborative Partnerships Established between CIDA, other donors, recipient countries and Partners***

Development is at its most effective when partnerships are equal and partners are acting in a complementary, mutually supportive fashion that supports local ownership and priorities. Donors are strengthening the capacity of developing-country partners to take more and more control over all aspects of their development, assuming a role as partner and facilitator, rather than executor, of development programs and projects. An important element of this evolving relationship between donors and developing countries is the harmonization of aid practices, which will reduce costs and duplication, build up developing-country capacity and enhance impact and effectiveness.

In Vietnam, CIDA is co-financing a program to harmonize aid procedures, with a special emphasis on procurement, and in Bolivia, CIDA has adopted performance measurement indicators to assess program results that are common to the Donor Consultative Group working in the country. The Agency is also supporting the Special Partnership for Africa, which is promoting greater harmonization between donors and developing country partners. CIDA is also focussing on key strategic issues, such as the nuclear safety and security program in Central and Eastern Europe, and on collaborative mechanisms, such as the Honduras PROMESAS program,<sup>46</sup> and is working with its regional partners on special programs, such as the follow-up to the Third Summit of the Americas. Finally, CIDA is also supporting delegated cooperation<sup>47</sup> with other donors in Uganda and Mali.

**Over the next three years, CIDA will as follows:**

- implement its new Action Plan to Promote Harmonization, working with developing country partners, other donors and within the Agency itself;
- continue to pursue opportunities for harmonization of procedures, issues and mechanisms;
- continue to pursue regional cooperation activities; and
- continue to pursue new types of partnerships, including delegated cooperation.

#### **4.3.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus**

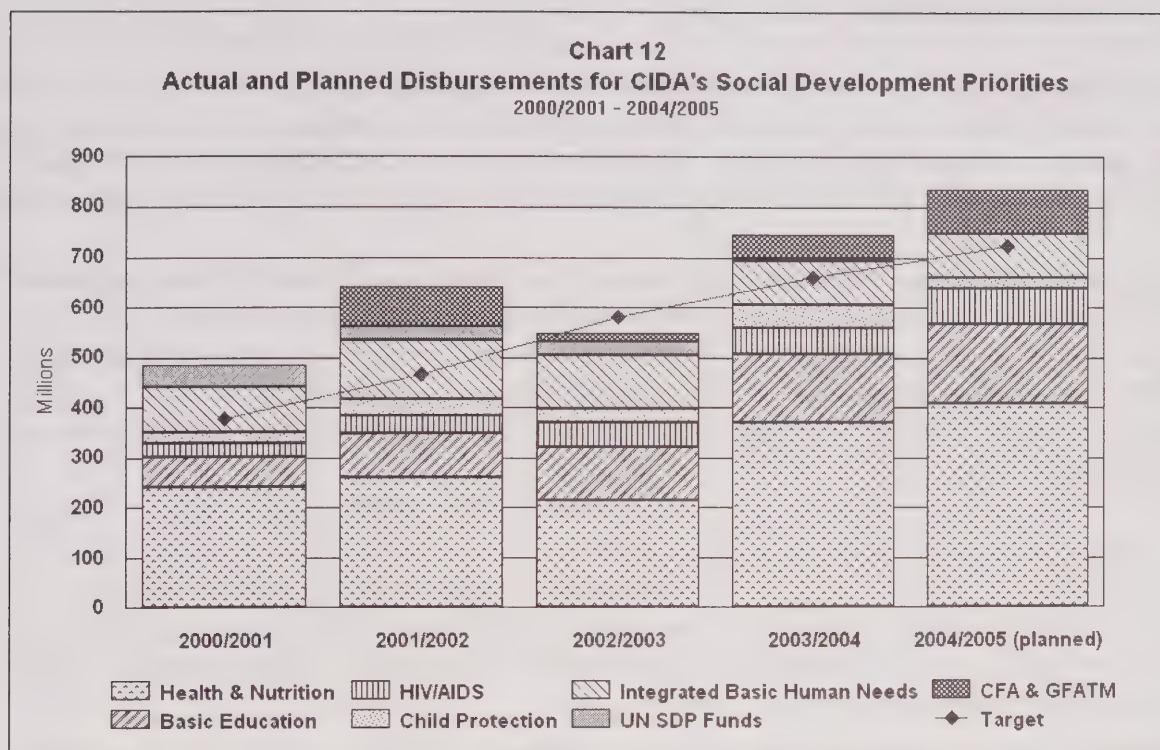
In order to achieve greater impact and to use its scarce resources more strategically, CIDA is reducing the number of sectors in which it works. Country programs identify two or three priorities, based on several factors: the country's own priorities; CIDA's comparative advantage; consultations both in Canada and within the recipient country; and discussions with recipient governments.

---

<sup>46</sup> This project provides technical support to six sector roundtables established by the Government of Honduras.

<sup>47</sup> Two or more agencies agree that a lead agency will manage a development program or project on behalf of the group.





CIDA is continuing to implement the Social Development Action Plan, approved in 2002, focussing on basic education, health and nutrition, HIV/AIDS and child protection. All programs in the Agency have been increasing investments in social development since 2000 (see Chart 12). Investments in agriculture and rural development have increased, particularly in Africa, where planned increases of about \$150 million will include investments in food security and agricultural production, natural resource management, research and governance in the sector across the continent.

A significant proportion of investments in agriculture also support economic growth for the poor. CIDA is continuing with its support to microenterprise, both urban and rural, especially for poor women, and on the trade front, support for trade-related technical assistance has also grown, especially in Africa and the Americas.

**Over the next three years, CIDA will do the following:**

- reduce the number of sectors and themes within which it works;
- implement the Social Development Priorities; and
- implement the new policies on agriculture/rural development and pro-poor private sector development.



### 4.3.3 Appropriate Geographic Focus

The emerging international consensus around aid effectiveness principles indicates that aid is most effective when it is targeted towards very poor countries committed to developing strong policy and institutional environments, as noted earlier. In late 2002, CIDA selected an initial group of the world's poorest countries for increased investment in a limited number of sectors.<sup>48</sup>

In addition, CIDA is enhancing its presence in a smaller number of countries and institutions in Central and Eastern Europe, focussing on Bosnia-Herzegovina, Georgia, Russia, Serbia/Montenegro (including Kosovo), Tajikistan and Ukraine. This has been made possible in part by the 2004 "graduation" of several countries from an aid relationship with Canada.<sup>49</sup> Further, exit strategies will be produced for Romania and Bulgaria, which will take effect upon their EU accession, expected in 2010.

Malaysia will graduate in 2004–05 and Thailand in 2005–06, while bilateral programming will come to an end in India at the end of 2005–06. Across the board, CIDA will review its development relationships with maturing countries in order to better address their particular stage of development, using the Central European experience as a guide, and further opportunities for geographic concentration will be explored.

#### Over the next three years, CIDA will do as follows:

- concentrate new resources on a select group of poor countries identified as countries of concentration;
- enhance its presence in a small number of countries and institutions in Central and Eastern Europe; and
- seek new opportunities to concentrate programming through a review of its development relationships with maturing countries in conjunction with Canada's broader economic, strategic and social relationships with each country.

### 4.3.4 Engaged Canadians

Public support is a key element of the enabling environment for the delivery of Canada's aid program. Over the years, Canadians have consistently shown support for the aid program, while noting concern about its effectiveness, so CIDA strives to foster **an improved perception of the value, efficiency and effectiveness of ODA and OA programs**. In addition, public support would be on a more solid foundation if Canadians, in addition to their strong humanitarian desire to help others, understood more fully that their long-term security and well-being is very much linked to the security and well-being of people in developing countries (see Section 2.2).

Guided by a renewed Corporate Communications Strategy, CIDA will work to communicate these two key messages. The Agency is strengthening its efforts to get its message out to the media, Canadians' primary source of information on international development, by providing

---

<sup>48</sup> Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania

<sup>49</sup> The Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia and Slovenia

them with timely information and enhancing their capacity to cover development issues through programs like the Journalism and Development Initiative.<sup>50</sup> The Agency will develop an outreach plan to engage Ottawa's decision-makers and will continue to pursue its efforts to engage the Canadian public, and especially youth, in international development and to position international cooperation as part of core Canadian values and identity, through such programs as volunteer cooperation, youth internships, Butterfly 208<sup>51</sup> and the Global Classroom Initiative.<sup>52</sup>

CIDA will renew its *Public Engagement Strategy*, working in collaboration with strategic partners to communicate development messages and increase awareness of development issues. That includes working more closely with other government departments involved in the aid program, such as DFAC and the Department of National Defence, and others who implement various aid programs on behalf of CIDA.

**Over the next three years, CIDA will as follows:**

- enhance efforts to get its message out to the media;
- develop an outreach plan to engage decision-makers;
- renew its public engagement strategy and continue to engage Canadians, especially youth;
- position international development as a core part of Canadian values and identity; and
- continue to hold public consultations and make planning and policy documents available to the public.

#### **4.3.5 Institutional Strengthening of CIDA's Partners**

Multilateralism is a cornerstone to Canadian international policy. CIDA delivers about 40% of its official development assistance and most of its humanitarian assistance programming through multilateral organizations. The Agency directs its efforts to the development arms of the World Bank, IMF, regional development banks and the UN development and humanitarian organizations. CIDA manages the institutional relationships with more than 25 key institutions through substantial core funding and membership on governing and advisory boards.

CIDA will help its multilateral partners to program in key areas, such as disaster management and HIV/AIDS in the Caribbean or gender equality in the Organization of American States. The Agency will also contribute to the momentum in important areas by participating in international meetings of states who are parties to agreements such as the Landmines Treaty or the Convention on Desertification to assess progress and plan for the future.

CIDA will also continue to help its non-government partner institutions to enhance their capacity and effectiveness. This includes working with NGOs in Canada and developing countries to develop a better understanding of important operational systems and approaches, such as the use of results-based management, integration of gender-equality analysis and results, environmental considerations, new reporting or contracting processes, or evaluation methodologies.

---

<sup>50</sup> This program supports journalists who wish to investigate and write/broadcast items on development issues.

<sup>51</sup> This is an art and writing contest on selected development issues, and first prize-winners visit development projects.

<sup>52</sup> This project supports the production of teaching materials on development issues for use in the classroom.



#### **Box 22: A Commitment to Multilateralism: Supporting Greater Effectiveness and Accountability in our Multilateral Partners**

As a member country of the UN system, CIDA supported the formulation of the MDGs and will further them through its development programming. CIDA is also working to strengthen UN and Commonwealth governance structures and is encouraging further institutional capacity in results-based management and evaluation in the World Bank and the regional development banks. The multilateral system is committed to furthering the MDGs and is in a position to track progress towards them across countries. In addition, CIDA supports evaluations, audits, performance assessment and monitoring, such as the MOPAN (Multilateral Organizations Performance Assessment Network) pilot, which looked at the World Bank, WHO, UNICEF and regional development banks' health programming in nine countries. These reviews are yielding important lessons that can be applied in those institutions. In 2004, CIDA will support a multidonor review of the WFP and the International Fund for Agricultural Development's institutional effectiveness and on-the-ground development results. Finally, CIDA will also support internal reviews of key partners, such as la Francophonie, which is undergoing a major review of its vision, mandate and purpose through the development of a strategic framework.

In managing key institutional relationships on behalf of Canada, CIDA will continue to advocate for cost-effective results through its membership on governing boards in organizations like the WFP and UNICEF (see Box 22: *A Commitment to Multilateralism: Supporting Greater Effectiveness and Accountability in Our Multilateral Partners*). The Agency will also participate in initiatives to improve donor practices, such as the Good Humanitarian Donorship exercise that will enhance efficiency and effectiveness of delivery of humanitarian assistance on the ground.

#### **Over the next three years, CIDA will do the following:**

- build partner capacity in key areas such as results-based management and integration of gender equality;
- help multilateral partners to program in major sectors such as HIV/AIDS;
- contribute to the international momentum on landmines, as well as desertification, by participating in international meetings to plan and monitor progress; and
- advocate for cost-effective results on governing boards and participate in initiatives to improve donor practices.

### **4.4 A Summary of Management Results**

Management approaches and frameworks — people management, knowledge and information management and technology, strategic planning and resource allocation, and tools, processes and support activities for management — are the supporting foundation for the Agency's enabling strategies and for the achievement of its strategic outcomes. They play a critical role in enabling CIDA to implement its policy statement on strengthening aid effectiveness in a rapidly changing world. They also provide CIDA with the means for implementing the biggest sustained increase in the aid budget in over a decade.

In this Report on Plans and Priorities, we will be featuring **three** key Management Results to which we will be directing our energies over the next three years: people management, knowledge and information management, and strategic planning and resource allocation. For a list of the remaining management results, please see Annex 2.

#### **4.4.1 People Management**

The Agency continues to deliver on and consolidate *CIDA's Strategy for Managing its People 2001–2004*. This strategy provides the Agency with a vision and approach to support staff and managers in effective people management to ensure that we have the best workforce to deliver the development program. We will continue to reflect public service-wide objectives: resourcing for a renewed, sustained and representative workforce; development and training for a highly qualified-workforce; retention increased through workforce well-being; and enhanced field presence where necessary.

CIDA is facing some key challenges in the next few years with respect to departures through workforce retirements. In addition, the marked increase in the aid budget, at a time when major changes in managing the aid program are also under way, is putting major demands on staff in terms of time, energy and the need for new skills and knowledge. CIDA's branches are now updating their human-resource plans to reflect their changing vision, programming directions and related human-resource needs.

A number of corporate initiatives are under way, including a renewed focus on the leadership and management potential of CIDA's staff. In 2003 an Agency Executive (EX) Competency profile was introduced, key components of which, related to stewardship, were included in the performance contract agreements for the 2003–2004 performance year. This responds to issues that surfaced in the Integrated Modern Management Capacity Check (completed in 2003), in addition to results from the Public Service Employee Survey which placed importance on management and leadership functions. Emphasis is also being placed on training and development of staff, including the introduction this year of the continuous learning campus as well as CIDA's commitment to introducing Learning Plans for all staff who request them in 2004.

Finally, new skills are required of Agency staff, particularly those working in the field, with the advent of new programming approaches. There is a need to strengthen CIDA's presence in the field in keeping with its commitment in *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*. This is key to supporting greater local ownership and management of the development process. The Agency is examining ways to enhance its capacity in the field to increase country knowledge, and to more effectively participate in policy discussions and aid coordination activities, manage risks and report on results. CIDA is now reviewing the skills, administrative and cost requirements of its field offices in light of these changes.



#### **4.4.2 Knowledge and Information Management and Technology**

The Agency will continue to implement its *Knowledge Management Action Plan (2002–2005)*. Some of the activities will include integration of knowledge management into the Agency's management accountability framework; ongoing development of systems and tools for knowledge management and sharing; sharing of best practices and lessons learned through workshops, knowledge fairs and other learning opportunities; and strengthening of internal networks of practice and expertise.

CIDA's goal is to ensure that its Information Management and Information Technology (IM/IT) approaches and systems support the achievement of Agency priorities, effective interaction with partners and public information needs. Several government-wide initiatives are guiding this process, including the Management of Government Information Policy, the *Government On-Line (GOL)* initiative and *Service Improvement Initiative*. CIDA will be updating its IM/IT strategy and will be developing an information management policy and accountability framework strategy and action plan, and information management guidelines and standards.

#### **4.4.3 Strategic Planning and Resource Allocation: The Costed Workplan**

The Agency is in the process of refining and implementing a costed workplan process that will strengthen linkages between planning, resourcing, monitoring, reporting and results. This process was used for the first time in 2003 and is now an annual exercise that captures lessons learned which inform future costed workplan processes. It allows the Agency to develop integrated and effective business plans at the Branch and corporate levels; more easily evaluate and cost program results; more clearly explain how programs are implementing the priorities of both CIDA and the government; and better support the allocation and monitoring of the operational budget. This Report on Plans and Priorities draws heavily on the information contained in those work plans.

CIDA is continuing to develop tools to better manage and link operating expenditures to aid, such as the costed workplan, in order to facilitate ongoing allocation and reallocation of resources.

This is in line with CIDA's commitment to the principles of integrated modern management, management accountability, and aid effectiveness. It is unfolding in an environment of continued internal transformation and ongoing refinement of working tools like the frameworks guiding performance measurement, country development programming and results-based management. It is also playing an important role in contributing to the alignment of all of these systems, processes and tools in support of developing-country priorities.

## 4.5 Managing Risk

Risk refers to the uncertainty that surrounds future events and outcomes. International development is an inherently risky area of work — not only in terms of the need for CIDA to work in dangerous situations around the world (such as conflict zones, areas affected by humanitarian and natural disasters, political and economic instability and extreme human deprivation) — but also because development at both the local and national levels is complex and involves many uncertainties. Entering into new types of partnerships or new programming approaches, such as budgetary support, carries a special risk in volatile environments.

CIDA is taking a more systematic approach to its traditional efforts in risk management. The Agency is working on a new Integrated Risk Management Framework which will help address risk at five levels:

1. Internationally, risks such as health, financial, security, or environmental problems are mitigated by working in partnership with other donors on initiatives such as the GFATM, programming in Afghanistan and Iraq, and the World Summit on Sustainable Development;
2. At the country level, risks such as social or political instability, corruption, national debt, or poverty are mitigated by conducting a Country Program Risk Assessment to identify, assess, and integrate vulnerabilities;
3. At the institutional level (multilateral or national), risks such as financial management are mitigated through measures like financial assessments of CIDA's partner organizations;
4. At the project level, all activities have a risk strategy that is adjusted as necessary as part of the Annual Project Performance Reports.
5. At the Agency level, risks in legal, human-resource, and technology-related areas are mitigated through the implementation of policies such as Integrated Modern Management (IMM) and tools such as the RMAF and the Risk-Based Audit Framework (RBAF).

Risk-mitigation strategies for the types of jointly-funded, shared programming in which CIDA is increasingly engaged (for example, pooled funding or direct budget support) include all of the elements above plus some elements specifically related to shared accountability. For example, financial risk can be reduced by pooling funds at the outset and/or phasing the project with assessments at each stage, as well as having clear written agreements such as Memoranda of Understanding (MOUs) and codes of conduct that specify how funding is triggered.

CIDA also may use pre-implementation audits to ensure that due diligence is exercised and to demonstrate the soundness of the decisions taken prior to funding disbursements. For non-financial risk, the programs must be based on transparent partnerships between all of the participants, including, for example, sharing common assessments of critical assumptions and key risk factors; clear articulation of the roles of each partner based on relative capacity; joint review, evaluation, audit, and monitoring; and integration of adjustments to risk strategies in annual project and program performance reports.

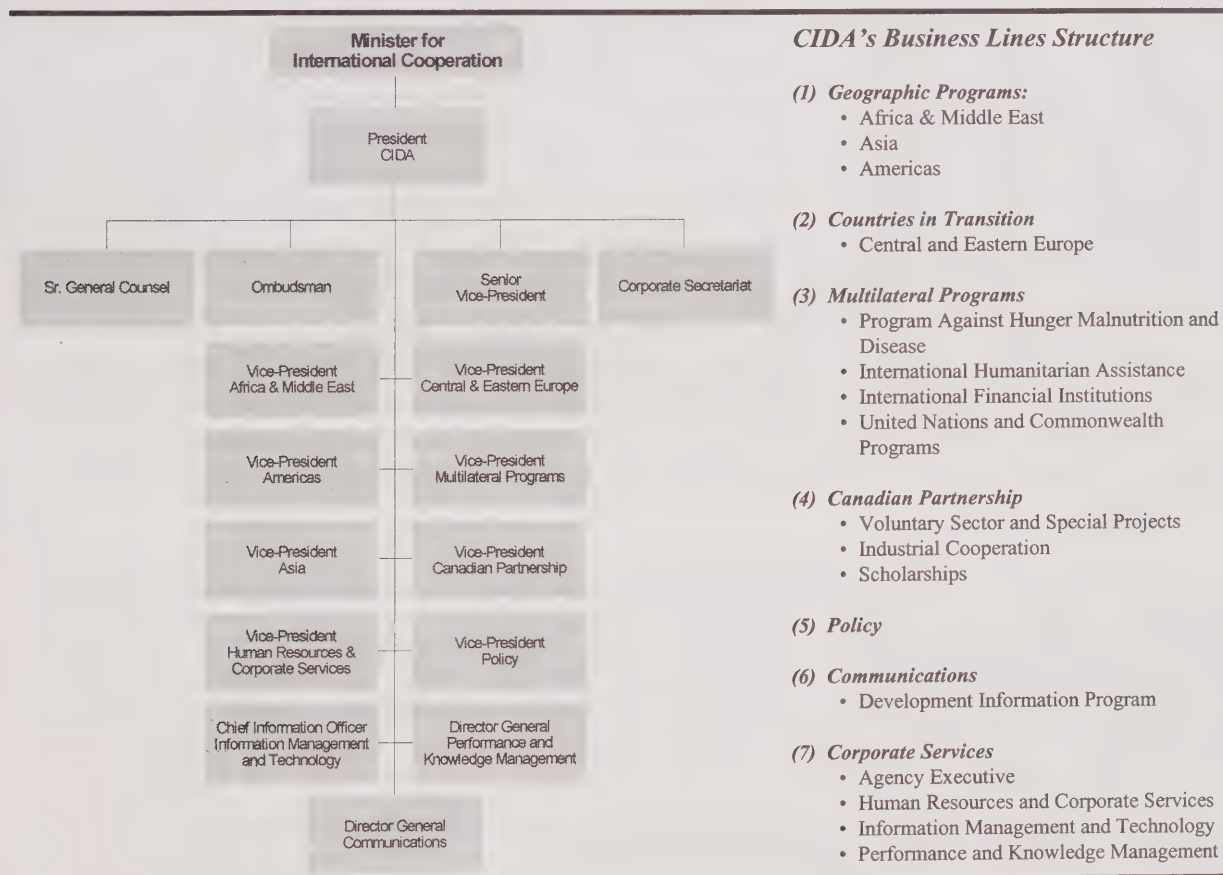
## 5.0 Organization

CIDA's Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF)<sup>53</sup> documents the logic of its ODA and OA programming, describes the arrangements for program monitoring and evaluation, and outlines the basis on which the Agency reports, namely Strategic Outcomes, or KARs. These relate to CIDA's international work, reflected in development results, and internal functioning, reflected in enabling strategies and management tools.

### 5.1 Strategic Outcomes and Business Lines

CIDA has seven business lines and 12 branches. An organization chart outlining the Agency's business-channel structure and accountability is presented in Chart 13. In accordance with CIDA's Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS), all resources are allocated by business line and accountability is at the Vice-President's level for each line.

**Chart 13: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure**



<sup>53</sup> [http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/vLUallDocByIDen/AAEBB93A31C1EB2B85256C54006C627D?OpenDocument](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUallDocByIDen/AAEBB93A31C1EB2B85256C54006C627D?OpenDocument)



The seven business lines are as follows:

**Geographic Programs** — Three Geographic Branches, responsible for country-to-country programs in Africa and the Middle East, Asia, and the Americas respectively, enable the Government of Canada to plan and execute international cooperation activities through direct links with governments and organizations in developing countries.

**Countries in Transition** — Canada's Countries in Transition Program is delivered through the Central and Eastern Europe Branch. The Program supports democratic development and economic liberalization in the countries of Central, South and Eastern Europe, the Southern Caucasus and Central Asia, by building mutually beneficial partnerships.

**Multilateral Programs** — Multilateral Programs Branch (MPB) is responsible for managing Canada's global development programs through substantial core contributions to and high-level participation in multilateral development institutions. It also undertakes targeted programming through multilateral organizations, and international and local non-governmental organizations in CIDA's priority areas, including health and nutrition, agriculture, peacebuilding and mine action. The Branch is also responsible for managing the international humanitarian assistance program.

**Canadian Partnership** — The Canadian Partnership Program manages a responsive program which is aligned with CIDA's mandate and strategic objectives, through cost-sharing partnerships with civil-society and private-sector organizations in Canada and developing countries. CPB provides multi-year funding on the basis of merit to Canadian and international NGOs and volunteer-sending organizations. These are referred to as Program NGOs. CPB also provides project funding through competitive mechanisms within the context of either time-bound or open-ended competitions. In addition, CPB manages CIDA's national network of Regional and Satellite Offices, a consultations unit for discussing new policy directions with partners and the Canadian public, a conference secretariat to support the participation of developing-country delegates at international conferences, internships and exchanges for Canadian youth, and public engagement initiatives to engage Canadians in international development.

**Policy** — Policy Branch leads policy research, analysis and development to support and guide the Agency's plans and priorities and Canada's broader international assistance objectives and commitments. Policy Branch sets the strategic vision and priorities for the Agency and leads the transformation into a knowledge-based and more effective international cooperation Agency. This policy role also includes positioning CIDA on the international cooperation agenda and on the Canadian government policy agenda and representing CIDA in related fora. The Branch takes the lead in managing Canada's IAE and maintaining coherence among corporate policy documents, including aligning them with broader international priorities and commitments.

**Communications** — Communications Branch responds to the communication needs of the Minister for International Cooperation and of the Agency as a whole. The Branch also seeks to improve public awareness of, and support for, the work of CIDA and its development partners.

**Corporate Services** — The objective of Corporate Services is to ensure that the Agency has the necessary support services for efficient and effective achievement of international assistance program objectives through the Agency Executive (the President's Office, the Senior Vice-President's Office, the Corporate Secretariat and Legal Services) and the Human Resources and Corporate Services, Performance and Knowledge Management, and Information Management and Technology Branches.

## 5.2 Strategic Outcomes, Business Lines and Resource Allocation

CIDA is developing a strategic allocation process linked to its strategic outcomes. The table below demonstrates a map of the Agency's programming and operating budgets to its strategic outcomes. Work being undertaken in the program branches has been mapped to the development results and the management results.

**Table 5: Crosswalk of Strategic Outcomes and Lines of Business (Issuance Basis)**  
(Fiscal Year 2004–05) <sup>(1)</sup>

(millions of dollars)	Strategic Outcomes: Development Results				Total Development Results	Operational Budget	Total	FTE
	Economic Well-being	Social Development	Environmental Sustainability (2)	Governance				
Geographic Programs	439.9	514.6	88.8	319.1	1,362.5	78.8	1,445.5	639
Multilateral Programs	201.9	499.2	71.2	32.0	804.3	8.9	814.3	83
Canadian Partnership	141.7	115.9	15.3	48.6	321.5	17.9	339.3	150
Policy/Communications	13.9	1.2	0.3	0.9	16.2	25.0	41.6	224
Corporate Services (3)						92.2	86.5	403
<b>Total</b>	<b>797.3</b>	<b>1,130.9</b>	<b>175.6</b>	<b>400.6</b>	<b>2,504.4</b>	<b>222.8</b>	<b>2,727.2</b>	<b>1,499</b>

1. Table 5 is based on information found in Table 6 (International Assistance Envelope Breakdown).
2. Including Canada Climate Change Development Fund
3. Includes Human Resources and Corporate Services Branch, Information Management and Technology Branch (IMTB), Performance and Knowledge Management Branch, Minister's Office, Corporate Secretariat, Legal Services, President's Office, and Senior Vice-President Office.

## 6.0 Departmental Planned Spending

### *International Assistance Envelope*

The **IAE** was introduced in the February 1991 budget. It funds Canada's ODA<sup>54</sup> and OA initiatives. ODA accounts for 96% of the Envelope. The remaining 4% is OA<sup>55</sup> to the countries of Central and Eastern Europe.

CIDA's departmental planned spending accounts for about 84.2% of the IAE. The rest is administered by the following departments:

- the **Department of Finance**, for the International Development Association, for the World Bank Group and for the Poverty Reduction and Growth Facility, previously known as the Enhanced Structural Adjustment Facility (ESAF), a facility within the IMF;
- **Department of Foreign Affairs Canada (DFAC)** for the overseas administrative functions relating to international assistance; certain grants and contributions to cover payments to international organizations; the Canadian Commonwealth Scholarship and Fellowship Plan to enable citizens of other Commonwealth countries (46 of which are developing countries) to study in Canada; and for the International Development Research Centre (IDRC), an arms-length corporation which reports to the Minister of Foreign Affairs; and
- a number of **other departments** administer a small portion of the IAE, i.e., Public Works and Government Services Canada (PWGSC), Health Canada, Canadian Heritage and the Department of National Defence.

Table 6: *International Assistance Envelope Breakdown* presents a breakdown of the total spending. Information on IFI expenditures is provided on an issuance basis; that is, the full value of the notes is considered expended in the fiscal year in which they are issued, rather than when the actual cash is drawn by the recipient institutions. Chart 14 shows the distribution by channel of delivery.

---

<sup>54</sup> ODA is defined by the DAC-OECD as funding transferred "to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies which meets the following tests: (a) it is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as its main objective, and (b) it is concessional in character and conveys a grant element of at least 25%."

<sup>55</sup> OA is funding provided to countries which are not eligible to receive ODA (e.g., most of the "countries in transition" of Central and Eastern Europe).



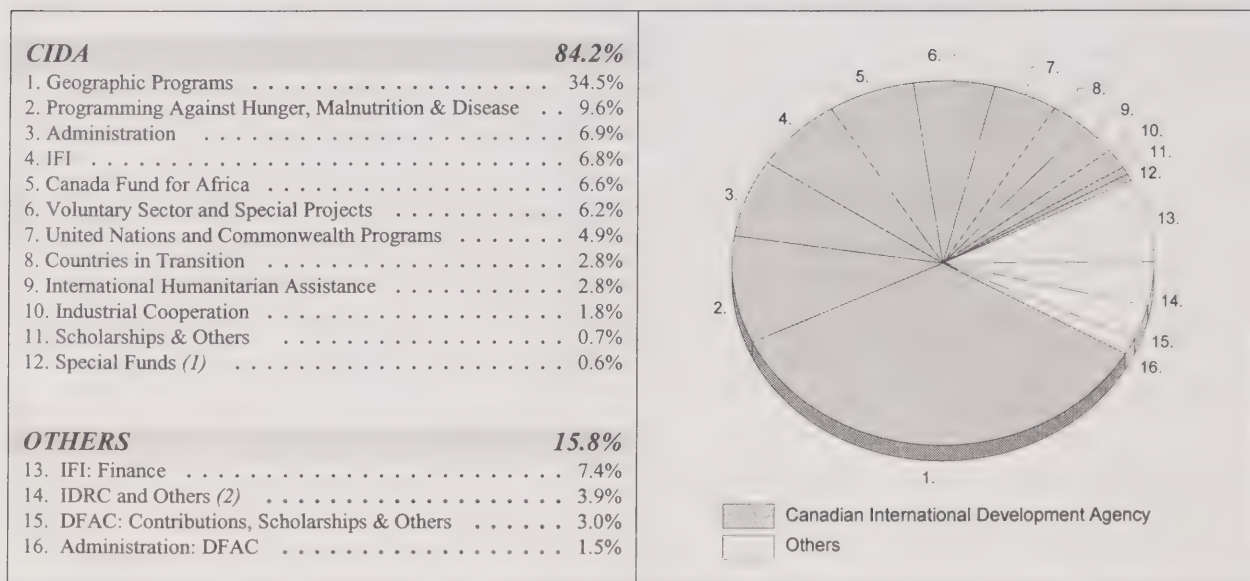
**Table 6: International Assistance Envelope Breakdown (Issuance Basis)<sup>(1)</sup>**

(thousands of dollars)	Planned Spending 2003–04	Planned Spending 2004–05
<b>INTERNATIONAL ASSISTANCE ENVELOPE</b>	2,818,797	3,193,749
Plus: Repayment of previous years' loans	33,823	21,713
Others – Administration (1)	2,811	1,121
Others – Aid (2)	62,441	20,687
Gross International Assistance Envelope	2,917,872	3,237,270
<b>CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY</b>		
<b>AID PROGRAM</b>		
Geographic Programs	1,186,684	1,115,849
Canada Fund For Africa	198,294	212,350
Countries in Transition – Official Development Assistance Program (3)	0	50,000
Canadian Partnership		
– Voluntary Sector and Special Projects	188,755	201,413
– Industrial Co-operation	56,517	58,635
– Scholarships	7,942	8,005
Multilateral Programs		
– Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease (4)	204,829	311,499
– International Humanitarian Assistance (4)	71,199	91,160
– International Financial Institutions (IFI) (4)	114,631	221,140
– United Nations and Commonwealth Programs (4)	20,515	156,905
Policy		
– Development Assistance	8,698	11,988
Communications		
– Development Information Program	4,126	4,165
Special Funds		
– International Climate Change strategy	28,484	10,535
– Algeria (5)	18,000	4,200
– Youth Initiative	5,952	5,952
– Others (6)	18,005	0
<b>ADMINISTRATION</b>		
– CIDA Operating (7)	204,569	212,742
CIDA – Official Development Assistance (ODA)	2,337,200	2,676,538
<b>OFFICIAL ASSISTANCE</b>		
– Countries in Transition – Official Assistance Program (3)	97,640	40,582
– Countries in Transition – Administration	10,267	10,076
CIDA Official Assistance (OA)	107,907	50,658
<b>Total CIDA (ODA and OA)</b>	<b>2,445,107</b>	<b>2,727,196</b>
<b>OTHER DEPARTMENTS AND AGENCIES</b>		
<b>AID PROGRAM</b>		
Dept. of Finance – (International Development Association)	230,134	230,134
Poverty Reduction and Growth Facility (PRGF) (4)	0	8,200
International Development Research Centre (IDRC)	92,500	113,463
Health Canada – (for Pan-American Health Organization)	6,500	6,500
Department of National Defence – (Canadian Landmines Fund)	0	3,000
DFAC (Grants and Contributions)		
– Assessed Contributions	68,006	66,342
– Voluntary Contributions	8,028	9,065
– Scholarships	8,288	8,288
– Canadian Landmines Fund	0	8,380
– International Centre for Human Rights and Democratic Development (ICHRDD)	4,859	4,859
Public Works and Government Services Canada	2,100	2,100
Canadian Heritage	175	175
<b>ADMINISTRATION</b>		
– DFAC (for services rendered in the field)	52,175	49,568
<b>Total Other Departments and Agencies (ODA &amp; OA)</b>	<b>472,765</b>	<b>510,074</b>
<b>Total</b>	<b>2,917,872</b>	<b>3,237,270</b>



1. In 2004–05, includes the non-IAE allocations for the administration of the following items: Youth Employment Initiative, \$419,000; and Canadian Climate Change Development Fund, \$702,000
2. For 2004–05, see the non IAE aid fund allocations described under Special funds.
3. In 2003–2004, *Countries in Transition — Official Development Assistance Program* was included in *Countries in Transition — Official Assistance Program*.
4. In 2003–04, the budget in these items was reduced by \$215 million, reflecting payments and issuance of notes in 2002–03 for Canada's calendar year 2003 international obligations to select multilateral organizations and institutions.
5. These funds are for a potable water supply project in Algeria.
6. Includes the Balkans Program (including Kosovo); the International Labour Organization; the Red Cross; and Voluntary Initiatives
7. In 2004–05, includes \$4,141,000 for administration of the Canada Fund for Africa

**Chart 14: 2004-05 International Assistance Envelope by Channel of Delivery**



(1) Includes International Climate Change Strategy, Algeria, and Youth Initiative

(2) Includes contributions to Health Canada, PWGSC, Canadian Heritage, and Department of National Defence

## **7.0 Continuous Improvement in the Effectiveness of Programs and in Management Practices**

Consistent with the principles of Integrated Modern Management, and as part of CIDA's overall performance management and reporting approach, the Agency has three distinct but complementary functions which allow it to track development effectiveness and the soundness of management practices: performance measurement; evaluation; and internal audit. Performance measurement refers to those evaluation and monitoring exercises undertaken by line managers largely in the program branches. Performance and Knowledge Management Branch (PKMB) is responsible for Agency-level evaluations and internal audits, and for providing guidance to the Agency in the implementation of RBM. These internal Agency functions are supplemented by periodic independent reviews conducted by external bodies such as the Office of the Auditor General of Canada, and DAC-OECD. Canada's ODA program will undergo its next peer review by DAC in 2006.

In 2004–2005, the focus of the Agency in tracking the effectiveness and continuous improvement of its development programs will continue to be on accountability, risk management, institutional learning, aligning and tracking progress towards results and the soundness of management practices. In 2001, CIDA began an Agency-wide knowledge management initiative whose role was also to strengthen institutional learning across programs and functions to improve the effectiveness of programs. As a complement to the ongoing role of the former Performance Review Branch (PRB) to strengthen Agency learning, the Knowledge Management Initiative joined PRB in April 2004, forming the Performance and Knowledge Management Branch. The four elements of sound performance management (performance measurement, audit, evaluation and knowledge management) are key to supporting the Agency's overall approach to program management which is RBM.

### **7.1 Performance Measurement Strategy**

Performance measurement, which is the responsibility of line managers, is a vital component of CIDA's RBM approach. This kind of measurement focusses on the tracking of financial and non-financial resources, risks and progress towards intended results. Most initiatives, whether at the corporate, program or project/institutional level are subject to some form of monitoring.

CIDA began focussing its RBM activities at the program level in 2002, and this will continue in 2004–2005, with the development and implementation of performance measurement frameworks (PMFs) for all major country and regional programs. These PMFs facilitate the tracking, collection and aggregation of information that monitors progress towards program results as well as the contribution to broader Agency results and the MDGs. The issues and results to be included in the program-level PMFs are consistent with the core issues to be covered in evaluations. CIDA has also developed PMFs for Knowledge Management and for Gender Equality; the latter will be tested in the Agency and revised in 2004.

## 7.2 Evaluation Strategy

Complementary to Performance Measurement initiatives conducted by individual branches, PKMB undertakes a number of corporate and program level evaluations independent of line management. Through evaluations we learn about results and benefits that are being achieved by programs, their contribution to the Agency's overall goals and objectives, as well as their value for investment relative to their success. Evaluations measure the following:

- **Development Results** — the extent to which the programs are achieving stated objectives and intended results; contribution of these results to Agency goals; the ongoing relevance of the program's results to the needs of intended beneficiaries; the sustainability, or potential for sustainability, of the benefits; and the relationship between results and program costs;
- **Enabling Results** — the level of policy engagement/dialogue and influence; the impact of approaches/delivery mechanisms used; the complementarity between directed and responsive programming; the level of ownership and commitment of the developing country to the goals of the program; the nature of the partnerships between the developing country and external funding agencies; and the degree of coordination among external funding agencies and with the developing country; and
- **Management Results** — the degree of policy and program coherence; the linkage between initiatives/projects and program themes; the effectiveness and efficiency of resource utilization; the impact of new directions on responsible spending; risk management and frameworks which support the achievement of CIDA's mandates; the soundness of management practices.

## 7.3 Internal Audit Strategy

Internal auditing assures the soundness of CIDA's risk management, management practices and controls. In the context of **Integrated Modern Management**, the internal audit function is focused on influencing the quality of financial and non-financial performance information to improve the Agency's risk-management processes and systems.

In the past two years, using a risk-based approach, Internal Audit at CIDA has moved away from project audits to country and program audits. Over the coming years, internal audit may undertake pre-implementation audits as new programming approaches and new program initiatives are being developed and implemented. Given the inherent risks associated with these initiatives, including the replacement of controls traditionally exercised by CIDA, internal audits provide assurance that the necessary due diligence is being exercised and where needed, adjustments made prior to CIDA's disbursements. Faithful to the spirit and principles of effective development, in the next three years, CIDA will initiate a number of joint donor audits, as well as joint audits with other government departments.



CIDA has chosen to focus its audit activities at the country or program level because this approach is reflective of international trends; consistent with the way CIDA's branches plan their activities; and more adaptive to a hybrid or matrix approach which allows for a focus on high-risk programming priorities and high-risk funding mechanisms. In addition, the country/program-based approach supports a shift towards a more integrated, program-oriented approach and makes possible complementary sequencing of internal audits and evaluations.

## 7.4 Current and Planned Activities

CIDA successfully completed the activities outlined in last year's Report on Plans and Priorities, including four country program evaluations (Haiti, Hungary, South Africa and the Philippines), one institutional evaluation (Développement et Paix) and the review of the Network Support Pilot Project. Evaluations are done in partnership with developing countries, as well as with CIDA's development partners.

In the corporate RMAF, released in 2002, CIDA committed to complete approximately four program-level evaluations and two institutional evaluations per year for the period 2003–2006. For 2003–2004, CIDA will complete and release **four geographic program-level evaluations** (Regional Caribbean Program, Brazil, Philippines, the Balkans [focussing on local initiatives]), and the Canadian College Partnership Program and **two joint institutional evaluations** — the International Fund for Agricultural Development and the International Trade Centres. An institutional Assessment of the University for Peace will also be completed. The Agency will continue to participate in multi-donor evaluation initiatives like the Comprehensive Development Framework Review led by the World Bank and the evaluation of Basic Education funding in four countries. The current workplan builds on lessons learned from previous years and aligns future initiatives to the principles of strengthening aid effectiveness. In this context, there continues to be a shift from a culture of focussing only on oversight to one that includes learning as well; of sharing results with colleagues as well as with partners in the development cooperation community; and of improving management practices.

In addition, **a number of country program and institutional audits** will have been completed in 2003–2004, including Russia, Vietnam and Humanitarian Assistance. A number of audits of internal functions will be completed in the coming years, such as CIDA's funding mechanisms, Government On-Line, and CIDA's external reporting practices. In these exercises, the internal audit function also supports management through the development of an integrated risk-management strategy. These audits reflect CIDA's strategic directions and plans as articulated in CIDA's business plan (Sustainable Development Strategy) and its KARs.



## **7.5 Results-based Management**

In line with the evolving elements of RBM practices in international cooperation, CIDA will be focusing on a more strategic and harmonized approach to RBM implementation in the next few years. The key drivers for this approach include greater importance accorded to results, especially for outcomes and impact-level results, as the basis for designing and implementing country/regional/institutional programming frameworks; effective program alignment with Poverty Reduction Strategy Papers and National Development Plans and the MDGs on one hand, and CIDA's policies and priorities on the other hand; and better integration of risk management with RBM.

Securing strong management commitment to managing for results, including the systematic use of RBM tools in country/regional/institutional performance measurement frameworks, will continue to shape the RBM Unit's priority-setting agenda. To this end, CIDA will continue developing and refining RBM tools by mainstreaming RBM principles at the country-program level through a Program Management Framework; establishing an enhanced results-oriented approach for program and project monitoring and work planning; developing a conceptual results framework and companion guide. In 2004–2005, the Agency will also continue to ensure that the results from its audit, evaluation and RBM work are fed into the development and management of future programming strategies. In the next year, PKMB will complete and release two “lessons learned” papers — one on programming in gender equality and locally administered funds, and the other on program-based approaches. These papers will also be shared with our development partners.

## **7.6 Knowledge Management**

The challenge for knowledge management is to make a fundamental change in the organization's culture so that individuals, teams and branches have the flexibility to seek advice and share their experience inside and outside the Agency. A performance management framework has been developed for knowledge management and a formal evaluation of the Knowledge Management Initiative is planned for the first quarter of 2005.

The Initiative focuses on four broad result areas: (1) ensuring that supervisors and managers understand and promote the Initiative; (2) strengthening human resources practices to more effectively support and reward employees who share knowledge; (3) innovation and integration of methods, tools and techniques that help staff better share knowledge; (4) sound management of the Knowledge Management Secretariat through demonstration and application of good practices for knowledge sharing, teamwork, open communication and learning. Current Agency-wide pilots include the Knowledge Networks, the Mission Directory, the Knowledge Transfer Learning Package and the Pilot Country Project. These initiatives support the Agency as it changes and provide a source of advice and services to work units, divisions and branches which are grappling with the issue of knowledge transfer within and among teams.

## Annex I — Financial Information

**Table 7: Financial Planned Spending** <sup>(3)</sup>

(millions of dollars)	Forecast Spending 2003–04	Planned Spending 2004–05
Geographic Programs	1,088.9	1,402.3
Multilateral Programs	866.0	728.4
Canadian Partnership	297.9	279.2
Countries in Transition	113.6	111.8
Communications	13.4	12.6
Policy	26.6	28.5
Corporate Services	93.7	92.2
<b>Budgetary Main Estimates (1)</b>	<b>2,500.1</b>	<b>2,655.0</b>
Non-budgetary – Multilateral Programs (IFI)	10.2	6.9
<b>Total Main Estimates</b>	<b>2,510.3</b>	<b>2,661.9</b>
Adjustments	0.0	100.0
Net Planned Spending	2,510.3	2,761.9
Plus: Cost of services received without charge	20.6	22.4
<b>Net cost of Program</b>	<b>2,530.9</b>	<b>2,784.3</b>
Full Time Equivalents (FTE) (2)	1,517	1,499

1. For 2004–05 only
2. For the fiscal year 2004–05, the 1,499 FTEs are distributed as follows: Geographic Programs 556, Multilateral Programs 83, Canadian Partnership 150, Countries in Transition 83, Policy 131, Communications 93, and Corporate Services 403.
3. Discrepancies between Table 6 and Tables 7–10 are due to different reporting on IFI expenditures. In Table 6, all data are based on the year the notes were issued, whereas in Tables 7–10, all data are based on the year in which the notes were cashed by the recipient institutions. For details, see Table 12.

**Table 8: Summary of Transfer Payments**

(thousands of dollars)	Geographic Programs	Countries in Transition	Multilateral Programs	Canadian Partnership	Communi- cations	Policy	Planned Spending 2004-05
<b>Grants</b>							
Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease	2,000	0	158,127	0	0	0	160,127
International Humanitarian Assistance	13,500	2,000	91,060	0	0	0	106,560
Development Assistance to International Development Institutions / International Financial Institutions	345,600	4,000	155,065	600	0	11,488	516,753
Voluntary Sector Support and Special Projects	0	0	0	99,772	0	0	99,772
Scholarships	0	0	0	8,005	0	0	8,005
	361,100	6,000	404,252	108,377	0	11,488	891,217
<b>Contributions</b>							
Geographic Programs	971,299	0	0	0	0	0	971,299
Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease	0	0	153,372	0	0	0	153,372
International Humanitarian Assistance	0	0	100	0	0	0	100
Development Assistance to International Development Institutions / International Financial Institutions	0	0	29,480	0	0	11,035	40,515
Voluntary Sector Support and Special Projects	0	0	0	107,593	0	0	107,593
Industrial Cooperation	0	0	0	58,035	0	0	58,035
Countries in Transition	0	84,582	0	0	0	0	84,582
Development Information Program	0	0	0	0	4,165	0	4,165
	971,299	84,582	182,952	165,628	4,165	11,035	1,419,661
<b>Other Transfer Payments</b>							
International Financial Institutions — (notes encashment)	0	0	221,285	0	0	0	221,285
	0	0	221,285	0	0	0	221,285
<b>Total</b>	<b>1,332,399</b>	<b>90,582</b>	<b>808,489</b>	<b>274,005</b>	<b>4,165</b>	<b>22,523</b>	<b>2,532,163</b>

## Grants, Contributions and Other Transfer Payments

CIDA grants, contributions and other transfer payments of \$2,532 million, including non-budgetary expenditures, account for 92.8% of CIDA's program expenditures. Further information is given below.

**Table 9: Details of Transfer Payments**

(in dollars)	Forecast Spending 2003-04	Main Estimates 2004-05 (2)	Planned Spending 2004-05 (2)
<b>GRANTS</b>			
<i>Countries in Transition</i>			
Development assistance to international-development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	11,495,000	4,000,000	4,000,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities and appeals	6,517,772	2,000,000	2,000,000
<i>Geographic Programs</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	269,154,432	345,600,000	345,600,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries	2,700,000	2,000,000	2,000,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs projects, activities and appeals	15,450,000	13,500,000	13,500,000
<i>Multilateral Programs</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	136,959,484	155,065,000	155,065,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries	181,863,109	158,127,000	158,127,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities and appeals	155,208,998	115,775,000	91,060,000



**Table 9: Details of Transfer Payments (cont'd)**

(in dollars)	Forecast Spending 2003-04	Main Estimates 2004-05 (2)	Planned Spending 2004-05 (2)
<i>Canadian Partnership</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	875,000	600,000	600,000
Grants to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities	29,185,003	99,772,000	99,772,000
Development assistance as education and training for individuals	8,247,221	8,005,000	8,005,000
<i>Policy</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	2,234,744	11,488,000	11,488,000
Grants to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities	3,009,360	0	0
Total Grants	822,900,123	915,932,000	891,217,000
<b>CONTRIBUTIONS</b>			
<i>Geographic Programs</i>			
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to all levels of developing-country and territory governments, including their institutions, organizations and agencies, and contributions to Canadian, other donor country, international and regional institutions, organizations and agencies, to provincial governments, their institutions, organizations and agencies, and to private-sector firms in support of regional and country-specific development-assistance projects, programs and activities, and to persons capable of delivering aid activities or actively engaged in development issues	733,937,674	972,435,000	971,299,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals	161,178	0	0

**Table 9: Details of Transfer Payments (cont'd)**

(in dollars)	Forecast Spending 2003–04	Main Estimates 2004–05 (2)	Planned Spending 2004–05 (2)
<i>Countries in Transition</i>			
Contributions for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	85,120,688	95,676,000	84,582,000
<i>Multilateral Programs</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	1,517,593	165,000	11,580,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; Canadian individuals and private-sector firms, the IDRC; developing countries, their institutions, organizations, agencies and persons in such countries for the benefit of recipients in developing countries	126,975,790	67,769,000	153,372,000
Contribution to the Inter-American Development Bank	1,162,372	1,200,000	17,900,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions, and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals	4,724,120	100,000	100,000
Incentives to Canadian, international and developing-country private-sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities	750,000	0	0
<i>Canadian Partnership</i>			
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development-education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities	189,426,624	95,908,000	107,593,000
Incentives to Canadian, international and developing-country private-sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities	54,546,823	57,060,000	58,035,000
<i>Communications</i>			
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor country governments and institutions, organizations and agencies, and persons in support of the development-information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities	3,902,100	4,633,000	4,165,000

**Table 9: Details of Transfer Payments (cont'd)**

(in dollars)	Forecast Spending 2003–04	Main Estimates 2004–05 (2)	Planned Spending 2004–05 (2)
<i>Policy</i>			
Development assistance to international-development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	1,500,200	0	11,035,000
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development-education programs and to international NGOs in support of development-assistance programs, projects and activities	3,616,715	0	0
<b>Total Contributions</b>	<b>1,207,341,877</b>	<b>1,294,946,000</b>	<b>1,419,661,000</b>
<b>OTHER TRANSFER PAYMENTS <sup>(1)</sup></b>			
<i>Multilateral Programs</i>			
(S) Encashment of notes issued to the development-assistance funds of the IFIs in accordance with the <i>International Development (Financial Institutions) Assistance Act</i>	248,540,000	221,285,000	221,285,000
<b>Total Other Transfer Payments</b>	<b>248,540,000</b>	<b>221,285,000</b>	<b>221,285,000</b>
<b>Total</b>	<b>2,278,782,000</b>	<b>2,432,163,000</b>	<b>2,532,163,000</b>

1. Other Transfer Payments exclude non-budgetary expenditures of \$9.5 million for 2003–2004 and \$6.9 million for 2004–2005.
2. Main estimates figures are based on data available in October 2003, and planned spending figures are based on data available in March 2004.

**Table 10: Net Cost of Program for the Estimates Year**

The total CIDA program costs, including \$22,338 million for services provided without charge by other departments, are shown in the table below.

(thousands of dollars)	Main Estimates 2004-05 (2)	Planned Spending 2004-05 (2)
Geographic Programs	1,305,328	1,204,192
Canada Fund For Africa	116,464	216,464
Multilateral Programs	735,361	824,364
Canadian Partnership	260,244	272,904
Countries in Transition	111,752	100,658
Communications	12,638	12,170
Policy	28,525	39,560
Corporate Services	91,600	91,600
<b>Sub-total</b>	<b>2,661,912</b>	<b>2,761,912</b>
<b>Services provided without charge by other departments</b>		
Operating Expenditures:		
– Accommodation – Public Works and Government Services Canada	8,837	8,837
– Employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs – Treasury Board Secretariat	8,357	8,357
– Legal services – Department of Justice	528	528
– Employee compensation payment – Human Resources Development Canada	116	116
	<b>17,838</b>	<b>17,838</b>
Aid Expenditures:		
– Imputed interest on advance payments – Department of Finance (1)	4,500	4,500
	<b>22,338</b>	<b>22,338</b>
<b>Total estimated program cost</b>	<b>2,684,250</b>	<b>2,784,250</b>

1. This covers the imputed interest on advance payments. CIDA has been exempted from the Treasury Board policy on advance payments for grants and contributions. However, the additional interest charges incurred by the federal government as a result are considered to be an imputed ODA program expenditure.
2. Main estimates figures are based on data available in October 2003, and planned spending figures are based on data available in March 2004.

**Table 11: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)**

(millions of dollars)	Forecast Spending 2003-04	Main Estimates 2004-05 (1)	Planned Spending 2004-05 (1)
Payments to International Financial Institutions			
– Capital Subscriptions (L35) – African Development Bank	4.44	3.87	3.87

1. Main estimates figures are based on data available in October 2003, and planned spending figures are based on data available in March 2004.



## Backgrounder on Accounting Change to IFI

Starting in 1998–99, the Government initiated a change in how it accounts for its payments to IFIs. As a consequence, the full value of the notes is considered expended in the fiscal year in which they are issued rather than when the actual cash is drawn by the recipient institutions.

As a result of this change, information on IFI expenditures is provided on an encashment basis in Part II of the Main Estimates, whereas in Table 6 of this Report on Plans and Priorities, information is presented on the basis of planned note issuance. The table below illustrates the difference between the two accounting methods.

**Table 12: Reconciliation of the International Assistance Envelope — Cash Basis to Issuance Basis**

(thousands of dollars)	Issuance Basis 2004–05	Cash Basis 2004–05	Variance
Gross International Assistance Envelope	3,237,270	3,327,341	90,071
<b>CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY</b>			
<b>AID PROGRAM</b>			
Geographic Programs	1,115,849	1,115,849	0
Canada Fund For Africa	212,350	212,350	0
Countries in Transition	50,000	50,000	0
Partnership Programs	268,053	268,053	0
Multilateral Programs	587,204	587,204	0
– International Financial Institutions	193,500	221,285	27,785
Policy	11,988	11,988	0
Communications	4,165	4,165	0
Special Funds	20,687	20,687	0
<b>ADMINISTRATION</b>	212,742	212,742	0
CIDA – Official Development Assistance (ODA)	2,676,538	2,704,323	27,785
<b>PLUS OTHER OFFICIAL ASSISTANCE</b>			
– Countries in Transition – Program	40,582	40,582	0
– Countries in Transition – Administration	10,076	10,076	0
CIDA Official Assistance (OA)	50,658	50,658	0
Total CIDA (ODA and OA)	2,727,196	2,754,981	27,785
<b>OTHER DEPARTMENTS AND AGENCIES</b>			
<b>AID PROGRAM</b>			
Department of Finance:			
– International Development Association	230,134	292,420	62,286
Other Government Departments	279,940	279,940	0
Total Other Departments and Agencies (ODA & OA)	510,074	572,360	62,286
Total	3,237,270	3,327,341	90,071

# Annex II — Additional Enabling and Management Results

## Enabling Results

### *Appropriate Balance Between Directed and Responsive Programming*

CIDA's policy on aid effectiveness involves major changes in the way the Agency works with its partner countries and partner institutions. As more and more responsibility and accountability for development results is assumed by them, CIDA's role in the design and management of initiatives becomes smaller. At the same time, however, CIDA's intention to achieve greater impact through more focussed programming often results in a greater role for the Agency in managing aid programs. The challenge is to find the right balance between the two approaches, depending on the development situation, partner capacity, programming requirements and a host of other factors.

Overall, CIDA is moving to more responsive programming that supports nationally-owned poverty-reduction strategies. The Agency is continuing to test new program-based approaches; for example, examining the health-sector support program in Bangladesh to determine whether there is sufficient capacity to move to core funding<sup>56</sup> or expand sector-wide approaches, or SWAPs,<sup>57</sup> to other sectors of the economy. The Agency will also increase the responsive approach in countries with mature economies, a good policy environment and adequate capacity, such as those in the Caribbean, where the program will increase from 45% responsive in 2003–04 to an estimated 65% by 2005–06. CIDA will also re-balance its program in Central and Eastern Europe towards more directed programming in order to achieve greater coherence and effectiveness.

With its Canadian partners, CIDA will continue to review the level of consistency between their programming and its own new directions to ensure maximum impact, while leaving room for the kind of creativity, risk taking and new learning that comes from supporting initiatives outside the established priority areas.

## Management Results

### *Management, Processes, Approaches and Support Activities*

A transparent and comprehensive planning, budgeting and reporting system is fundamental to an **improved management approach**. CIDA will implement its *Integrated Management Action Plan*, which involves progress reports and tools for audit-based assessment. The Agency will also refine and strengthen a number of recent innovations, including the decentralization of operational budgets to country programs to better link expenditures and results and facilitate weekly budget reviews. An in-year program monitoring pilot based on costed work plans will be

---

<sup>56</sup> Support to institutions such as international NGOs, other development agencies, developing country organizations or institutions, which is linked to the institution's mandate, rather than specific project or program activities

<sup>57</sup> A SWAP is a comprehensive program of support for an entire sector, like health or education, based on a partner country's own priorities and plans, and involving a single budget and expenditure plan.

tested. The Agency will continue to use its “Portfolio Initiative” of program-based approaches for learning and replication purposes as well as its “quality at entry” approach, which integrates best practices into the design phase of a project to refine its goals and proposed mechanisms. Program evaluations for the countries about to “graduate” from aid relationships will also be shared.

In an effort to strengthen **transparent, consistent and cost-effective business processes and operations**, CIDA will press ahead with work simplification, including updating, standardizing and refining guidelines, reinforcing financial and contracting procedures and reviewing the selection process. It will also strengthen its change-management capacity and ensure that its **management and administration activities support the objectives of international development assistance**.

Finally, the Agency will strengthen its **practices of stewardship and conservation in Canada and abroad**. CIDA will continue to implement the CEAA and undertake environmental analysis of all projects and programs not subject to the Act. Further, it will provide formal training and capacity building for partners, develop a new strategic environmental assessment handbook, refine an *Environmental Management System and Action Plan*, and increase solid waste recycling and green purchasing.

# References

For additional information about CIDA’s programs, activities and operations, please visit our Internet site at <http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

or contact the following:

Public Inquiries  
Canadian International Development Agency  
Communications Branch, 5th Floor  
200 Promenade du Portage  
Hull, Quebec K1A 0G4  
Canada

Telephone: ..... 1-819-997-5006  
Toll free: ..... 1-800-230-6349  
  
Telecommunications Device for the Hearing and Speech Impaired: ..... 1-819-953-5023  
Toll free: ..... 1-800-331-5018  
  
Fax: ..... 1-819-953-6088  
  
E-mail: ..... [info@acdi-cida.gc.ca](mailto:info@acdi-cida.gc.ca)

## Legislation Administered

CIDA is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* by *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968, and *P.C. 1968-1760* of September 12, 1968. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, in the *Annual Appropriations Act* and in the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's ODA.







## Références

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI, ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante : <http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

ou communiquez avec :

Renseignements au public  
Direction générale des communications, 5<sup>e</sup> étage  
Agence canadienne de développement international  
200, promenade du Portage  
Hull (Québec)  
Canada K1A 0G4

Téléphone : ..... (819) 997-5006  
Numéro sans frais : ..... 1-800-230-6349  
Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'elocution : ..... (819) 953-5023  
Numéro sans frais : ..... 1-800-331-5018  
Télécopieur : ..... (819) 953-6088  
Courrier électronique : ..... info@acdi-cida.gc.ca

## Lois appliquées

L'ACDI est désignée comme ministère aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par les *Décrets P.C. 1968-923* du 8 mai 1968 et *P.C. 1968-1760* du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont établis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles de crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par l'État canadien.

## Résultats de gestion

*Gestion, processus, approches et activités d'appui*

Une solide planification, des systèmes de budgétisation et de production de rapports complets et transparents sont les volets indispensables d'une **approche de gestion améliorée**. L'Agence mettra en œuvre son Plan d'action de gestion intégrée qui comprend des rapports d'étape et des outils pour les évaluations axées sur des vérifications. Elle entend également raffiner et renforcer un certain nombre d'innovations récentes, comme la décentralisation des budgets opérationnels à l'échelle des programmes-pays afin de mieux jumeler dépenses et résultats et faciliter l'examen hebdomadaire des budgets. Un programme pilote qui se déroule en cours d'exercice et qui fait appel à des plans de travail chiffrés fera également l'objet d'une évaluation. L'Agence continuera de recourir à son "Initiative portfolio" d'approches axées sur les programmes pour des fins d'apprentissage et de réutilisation, de même que son approche "de qualité dès le départ", laquelle intègre les meilleures pratiques dans la phase conception d'un projet dans le but d'en préciser les objectifs et les mécanismes proposés. Les évaluations de programmes portant sur les pays qui sont sur le point de dépasser le stade d'une relation d'aide seront également partagées.

Dans le but de renforcer les processus d'activités et d'opérations afin qu'ils soient **transparents, cohérents et rentables**, l'ACDI ira de l'avant avec la simplification du travail, y compris la mise à jour, la normalisation et le raffinement des lignes directrices, renforçant les procédures financières et celles de passation de marchés et examinant le processus de sélection. Elle entend également consolider sa capacité de gestion du changement et veiller à ce que ses **activités de gestion et d'administration appuient les objectifs de l'aide au développement international**.

Enfin, l'Agence entend consolider ses **pratiques d'intendance et de préservation de l'environnement au Canada et à l'étranger**. L'ACDI poursuivra ses efforts en vue de mettre en œuvre la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCBE) et entreprendra une analyse environnementale de tous les projets et programmes qui ne sont pas assujettis à la Loi. De plus, elle offrira des cours formels de formation et de développement des capacités à ses partenaires, développera un nouveau guide stratégique d'évaluation environnementale, précisera le Plan d'action du système de gestion de l'environnement et accroîtra le recyclage de déchets solides et l'écologisation des achats.



## Annexe II - Résultats porteurs et Résultats additionnels

### Résultats porteurs

*Un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés*

La politique de l'ACDI en vue d'une aide internationale plus efficace comprend des changements importants dans la façon dont l'Agence collabore avec les pays et les institutions partenaires. À mesure que les partenaires assument davantage de responsabilités et d'imputabilité en matière de résultats de développement, le rôle de l'Agence dans la conception et la gestion des initiatives s'amenuise. Toutefois, au même moment, l'Agence recherche un plus grand impact par le biais de programmes mieux centrés, ce qui se traduit souvent par un rôle plus grand pour elle dans la gestion des programmes d'aide. Le défi consiste à trouver un juste équilibre entre les deux approches selon la situation de développement, la capacité des partenaires, les exigences de programmes et une foule d'autres facteurs.

Dans l'ensemble, l'ACDI privilégie les programmes spontanés qui appuient les stratégies nationales de réduction de la pauvreté. L'Agence poursuit sa validation de nouvelles approches axées sur les programmes, par exemple en examinant le programme d'appui au secteur de la santé au Bangladesh dans le but d'identifier s'il existe une capacité suffisante pour justifier un financement de base<sup>56</sup> ou pour développer des approches sectorielles<sup>57</sup> dans d'autres secteurs de l'économie. L'Agence continuera également de poursuivre une stratégie de programmes spontanés dans les pays dotés d'économies matures, d'un bon environnement politique et d'une capacité adéquate, comme c'est le cas dans les Caraïbes où il est prévu que les programmes spontanés passeront de 45 pour 100 en 2003-2004 à 65 pour 100 en 2005-2006. L'Agence procédera également à un nouvel équilibre de sa programmation en Europe centrale et de l'Est en faveur d'un accroissement des programmes dirigés dans le but de parvenir à une plus grande cohérence et une plus grande efficacité.

De concert avec ses partenaires canadiens, l'ACDI poursuivra son examen du niveau de cohérence de leurs programmes et de ses propres orientations pour assurer un impact optimal des initiatives, tout en laissant le champ libre pour le genre de créativité, la prise de risques et le nouvel apprentissage qui découlent de l'appui aux initiatives qui ne figurent pas dans les domaines prioritaires établis.

<sup>56</sup> Appui aux institutions comme les ONG internationales, autres agences de développement, les organisations ou institutions du pays en développement, lequel est associé au mandat de l'institution plutôt qu'à un projet spécifique ou à des activités de programmes.

<sup>57</sup> Une approche sectorielle constitue un programme d'appui complet englobant un secteur entier, comme la santé ou l'éducation, axé sur les propres plans et priorités du pays partenaire et comprenant un seul budget et plan de dépenses.

## Renseignements sur la modification de la comptabilité des paiements aux institutions financières internationales

En 1998-1999, le gouvernement a modifié la méthode utilisée pour comptabiliser ses paiements aux IFI. Par conséquent, les effets sont considérés comme entièrement utilisés durant l'exercice au cours duquel ils sont émis, plutôt qu'au moment où les institutions bénéficiaires les ont encaissés.

En raison de cette modification, dans la Partie II du Budget principal des dépenses, les données sur les dépenses ayant trait aux IFI sont présentées selon une base d'encaissement des effets. Toutefois, dans le tableau 6 du présent Rapport sur les plans et les priorités, ces renseignements sont présentés selon une base d'émission d'effets prévue. Le tableau ci-dessous montre la différence entre les deux méthodes de comptabilité.

**Tableau 12 : Rapprochement de l'enveloppe d'aide internationale – Base de décaissement et base d'émission**

(en milliers de dollars)		
Base de décaissement 2004-2005	Base d'émission 2004-2005	Ecart

Enveloppe de l'aide internationale brute	3,237,270	3,327,341	90,071
--	-----------	-----------	--------

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL			
<b>PROGRAMME D'AIDE</b>			
Programmes géographiques	1,115,849	1,115,849	0
Fonds canadien pour l'Afrique	212,350	212,350	0
Pays en transition	50,000	50,000	0
Programmes de Partenariat canadien	268,053	268,053	0
Programmes multilatéraux	587,204	587,204	0
– Institutions financières internationales	193,500	221,285	27,785
Politiques	11,988	11,988	0
Communications	4,165	4,165	0
Fonds spéciaux	20,687	20,687	0
<b>ADMINISTRATION</b>	212,742	212,742	0
ACDI – Aide publique au développement (APD)	2,676,538	2,704,323	27,785
<b>PLUS AUTRE AIDE PUBLIQUE</b>			
– Pays en transition – Programme	40,582	40,582	0
– Pays en transition – Administration	10,076	10,076	0
ACDI – Aide publique (AP)	50,658	50,658	0
Total ACDI (APD et AP)	2,727,196	2,754,981	27,785

AUTRES MINISTÈRES ET AGENCES			
<b>PROGRAMME D'AIDE</b>			
Ministère des Finances :			
– Association internationale de développement	230,134	292,420	62,286
Autres ministères du gouvernement	279,940	279,940	0
Total Autres Ministères et Agences (APD et AP)	510,074	572,360	62,286
Total	3,237,270	3,327,341	90,071

**Tableau 10 : Coût net du programme pour l'année budgétaire**

Le coût total du programme de l'ACDI, y compris un montant de 22 338 millions de dollars pour les services fournis gratuitement par d'autres ministères, est détaillé dans le tableau ci-dessous.

(en milliers de dollars)		
Budget	2004-2005 (2)	Dépenses
	principal	prévues
	2004-2005 (2)	2004-2005 (2)
Programmes géographiques	1,305,328	1,204,192
Fonds canadien pour l'Afrique	116,464	216,464
Programmes multilatéraux	735,361	824,364
Partenariat canadien	260,244	272,904
Pays en transition	111,752	100,658
Communications	12,638	12,170
Politiques	28,525	39,560
Services généraux	91,600	91,600
<b>Total partiel</b>	<b>2,661,912</b>	<b>2,761,912</b>
<b>Services fournis gratuitement par d'autres ministères</b>		
<b>Dépenses de fonctionnement :</b>		
- Locaux - Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		
- Avantages sociaux des employés constitués des contributions de l'employeur aux primes		
des régimes d'assurance et des frais payés - Secrétariat du Conseil du Trésor		
- Services juridiques - ministère de la Justice		
- Versement d'indemnités aux employés - ministère du Développement des ressources humaines		
	8,837	8,837
	8,357	8,357
	528	528
	116	116
	17,838	17,838
<b>Dépenses d'aide :</b>		
- Intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés - ministère des Finances (1)		
	4,500	4,500
	22,338	22,338
<b>Coût estimatif total du programme</b>	<b>2,684,250</b>	<b>2,784,250</b>

1. Ces frais comprennent les intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés. L'ACDI a été exemptée de la politique du Conseil du Trésor concernant les paiements anticipés pour les subventions et les contributions. Toutefois, les frais d'intérêts supplémentaires engagés par le gouvernement fédéral par suite de cette exemption sont considérés comme une dépense théorique afférente au programme d'APD.
2. Les montants du Budget principal des dépenses sont basés sur les données disponibles en octobre 2003, et les montants des Dépenses prévues sont basés sur les données disponibles en mars 2004.

**Tableau 11 : Prêts, placements et avances (non budgétaire)**

(en millions de dollars)		
Prévues	Budget	Dépenses
2003-2004	2004-2005 (1)	2004-2005 (1)
de dépenses	principal	prévues
4,44	3,87	3,87
- Souscriptions de capital (L35) - Banque africaine de développement		
- Paiements aux institutions financières internationales		

1. Les montants du Budget principal des dépenses sont basés sur les données disponibles en octobre 2003, et les montants des Dépenses prévues sont basés sur les données disponibles en mars 2004.



Tableau 9 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en dollars)			
Prévisions de dépenses principal	Budget	Dépenses	2004-2005 (2)
2003-2004	2004-2005 (2)	2004-2005 (2)	2004-2005 (2)
<i>Politiques</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide à des institutions financières internationales	1,500,200	0	11,035,000
	Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités		
	3,616,715	0	0
Total des contributions			
1,207,341,877	1,294,946,000	1,419,661,000	
<b>AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT <sup>(1)</sup></b>			
<i>Programmes multilatéraux</i>			
(1) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)	248,540,000	221,285,000	221,285,000
	Total des autres paiements de transfert		
248,540,000	221,285,000	221,285,000	
Total			
2,278,782,000	2,432,163,000	2,532,163,000	

1. Les « Autres paiements de transfert » ne comprennent pas les dépenses non budgétaires de 9,5 millions de dollars pour 2003-2004, et de 6,9 millions de dollars pour 2004-2005.
2. Les montants du Budget principal des dépenses sont basés sur les données disponibles en octobre 2003, et les montants des Dépenses prévues sont basés sur les données disponibles en mars 2004.



Tableau 9 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en dollars)				
Prévisions de dépenses 2003-2004	Budget principal 2004-2005 (2)	2004-2005 (2)	prévues 2004-2005 (2)	Dépenses
<i>Pays en transition</i>				
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique				
85,120,688	95,676,000			84,582,000
<i>Programmes multilatéraux</i>				
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales				
1,517,593	165,000			11,580,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines de développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, d'entreprises et de citoyens canadiens, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement, ainsi que d'institutions, d'organisations et d'organismes et de personnes de ces pays, au profit de bénéficiaires dans des pays en				
126,975,790	67,769,000			153,372,000
Contribution à la Banque interaméricaine de développement				
1,162,372	1,200,000			17,900,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations de programmes, de projets, d'activités et d'appels				
4,724,120	100,000			100,000
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle				
750,000	0			0
<i>Partenariat canadien</i>				
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités				
189,426,624	95,908,000			107,593,000
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle				
54,546,823	57,060,000			58,035,000
<i>Communications</i>				
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communication, à d'autres ministères fédéraux ou aux administrations provinciales ou municipales, à des radiodiffuseurs et des producteurs et aux gouvernements, institutions, organisations, organismes et personnes d'autres pays donateurs, en vue de la production et la diffusion d'information sur le développement et de matériel éducatif, et de la réalisation d'activités connexes				
3,902,100	4,633,000			4,165,000

Tableau 9 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en dollars)				Prévisions de dépenses 2003-2004	Budget principal 2004-2005 (2)	Dépenses prévues 2004-2005 (2)
<i>Partenariat canadien</i>						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales						
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements, à des gouvernements provinciaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à des pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers						
875,000	600,000	875,000	600,000	875,000	600,000	600,000
<i>Politiques</i>						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide à des institutions financières internationales						
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements, à des gouvernements provinciaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à des pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers						
2,234,744	11,488,000	2,234,744	11,488,000	2,234,744	11,488,000	11,488,000
<i>CONTRIBUTIONS</i>						
Total des subventions						
822,900,123	915,932,000	822,900,123	915,932,000	822,900,123	915,932,000	891,217,000
<i>Programmes géographiques</i>						
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité décrite dans les lois de crédits antérieures, à tous les ordres de gouvernements des pays en développement et des territoires, y compris à leurs institutions, organisations et organismes, ainsi que des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et autres pays donateurs, à des gouvernements provinciaux, à leurs institutions, organisations et organismes, et à des entreprises privées, à l'appui de projets, de programmes et d'activités d'aide au développement visant des pays ou des régions données, ainsi qu'à des personnes en mesure de réaliser des activités d'aide ou qui s'occupent activement de dossiers de développement						
733,937,674	972,435,000	733,937,674	972,435,000	733,937,674	972,435,000	971,299,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels						
161,178	0	161,178	0	161,178	0	0

## Subventions, contributions et autres paiements de transfert

Les subventions, les contributions et les autres paiements de transfert que verse l'ACDI, totalisant 2 532 millions de dollars, comprenant les dépenses non budgétaires, représentent 92,8 pour 100 des dépenses de programme de l'ACDI. Le tableau suivant présente des précisions à cet égard.

Tableau 9 : Détails des paiements de transfert

(en dollars)			
Prévisions 2003-2004	Budget principal 2004-2005 (2)	Dépenses prévues 2004-2005 (2)	SUBVENTIONS
<i>Pays en transition</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	11,495,000	4,000,000	4,000,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels	6,517,772	2,000,000	2,000,000
<i>Programmes géographiques</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	269,154,432	345,600,000	345,600,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que des institutions, organisations, et organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	2,700,000	2,000,000	2,000,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels	15,450,000	13,500,000	13,500,000
<i>Programmes multilatéraux</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	136,959,484	155,065,000	155,065,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que d'institutions, d'organisations et d'organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	181,863,109	158,127,000	158,127,000



Tableau 8 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)							Dépenses
Programmes	Pays en	Programmes	Partenariat	Commun-	Politiques	2004-2005	prévues
géo.	transition	multilatéraux	canadien	cations			
<b>Subventions</b>	Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie	2,000	158,127	0	0	0	160,127
	Assistance humanitaire internationale	13,500	91,060	0	0	0	106,560
	Aide au développement international / institutions de développement international	345,600	155,065	600	0	11,488	516,753
	Financières internationales	0	0	99,772	0	0	99,772
	Soutien au secteur bénévolé et projets spéciaux	0	0	8,005	0	0	8,005
	Bourses	361,100	404,252	108,377	0	11,488	891,217
	<b>Contributions</b>	971,299	0	0	0	0	971,299
	Programmes géographiques	0	0	0	0	0	0
	Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie	0	153,372	0	0	0	153,372
	Assistance humanitaire internationale	0	100	0	0	0	100
<b>Autres paiements de transfert</b>	Aide au développement international / institutions de développement international	0	29,480	0	0	11,035	40,515
	Financières internationales	0	0	107,593	0	0	107,593
	Soutien au secteur bénévolé et projets spéciaux	0	0	58,035	0	0	58,035
	Coopération industrielle	0	0	0	0	0	84,582
	Pays en transition	0	0	0	0	0	4,165
	Programmes d'information sur le développement	971,299	182,952	165,628	4,165	11,035	1,419,661
	<b>Autres paiements de transfert</b>	0	221,285	0	0	0	221,285
	Institutions financières internationales — (encaissement de billes)	0	221,285	0	0	0	221,285
	<b>Total</b>	1,332,399	90,582	808,489	274,005	4,165	2,532,163
						22,523	



# Annexe I - Renseignements financiers

Tableau 7 : Plan des dépenses <sup>(3)</sup>

(en millions de dollars)		
Prévisions de dépenses	2003-2004	2004-2005
Dépenses prévues	2004-2005	
Programmes géographiques	1,088.9	1,402.3
Programmes multilatéraux	866.0	728.4
Partenariat canadien	297.9	279.2
Pays en transition	113.6	111.8
Communications	13.4	12.6
Politiques	26.6	28.5
Services généraux	93.7	92.2
Budgétaire du Budget principal des dépenses (1)	2,500.1	2,655.0
Non budgétaire – Programmes multilatéraux (IFI)	10.2	6.9
Total du Budget principal des dépenses	2,510.3	2,661.9
Rajustements	0.0	100.0
Dépenses prévues nettes	2,510.3	2,761.9
Plus : Coût des services reçus sans frais	20.6	22.4
Coût net du programme	2,530.9	2,784.3
Equivalents temps plein (ETP) (2)	1,517	1,499

1. Pour 2004-2005 seulement.

2. Pour l'année financière 2004-2005, les 1 499 ETP se répartissent ainsi : Programmes géographiques 556, Programmes multilatéraux 83, Partenariat canadien 150, Pays en transition 83, Politiques 131, Communications 93, et Services généraux 403.

3. Les différences entre le tableau 6 et les tableaux 7 à 10 sont dues à une différence de rapport pour les dépenses des IFI. Dans le tableau 6, toutes les données sont basées sur l'année de l'émission des billets, tandis que dans les tableaux 7 à 10, toutes les données sont basées sur l'année durant laquelle les billets ont été encaissés par les institutions récipiendaires. Pour plus de détails voir tableau 12.

## 7.6 Gestion des connaissances

Dans la gestion des connaissances, le défi consiste à opérer un changement fondamental dans la culture de l'organisation afin que les individus, les équipes et les directions générales disposent de la flexibilité qui leur permettra de rechercher des conseils et de partager leur expérience à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence. Un cadre de gestion du rendement a été développé pour la gestion des connaissances et une évaluation formelle de l'Initiative de la gestion des connaissances est prévue au premier trimestre de 2005.

L'Initiative fait le point sur quatre grands domaines de résultats : 1) en veillant à ce que les chefs d'équipe et les gestionnaires comprennent bien l'Initiative et en fassent la promotion; 2) en renforçant les pratiques en matière de ressources humaines en vue de mieux appuyer et récompenser les employés qui partagent leurs connaissances; 3) en favorisant l'innovation et l'intégration des méthodes, outils et techniques qui permettent au personnel de partager les connaissances; 4) en assurant une saine gestion du Secrétariat de la gestion des connaissances, par le biais de la démonstration et de la mise en œuvre de bonnes pratiques qui favorisent le partage des connaissances, le travail d'équipe, des communications ouvertes et l'apprentissage. Parmi les exercices pilotes à l'échelle de l'Agence figurent les Réseaux des connaissances, le Répertoire des missions, la Trousse d'apprentissage du transfert des connaissances et le projet pilote à l'échelon des pays. Ces initiatives appuient le travail de l'Agence, au moment où celle-ci se transforme progressivement en une source de conseils et de services pour les unités de travail, les directions et les directions générales qui cherchent à actualiser la question du transfert des connaissances entre et parmi les équipes.

La recherche d'un solide engagement de la direction à l'égard de la gestion des résultats, y compris l'utilisation systématique des outils de la GR pour les cadres de mesure du rendement à l'échelon des pays, à l'échelon régional ou à l'échelon institutionnel, continuera de guider l'ordre du jour de l'Unité de la GR. À cette fin, l'Agence entend poursuivre ses efforts en vue de développer et de raffiner les outils de la GR en intégrant ses principes à l'échelle du programme-pays par le biais d'un Cadre de gestion du programme, en établissant une meilleure stratégie axée sur les résultats pour le suivi des programmes et projets et pour la planification du travail et en élaborant un cadre conceptuel des résultats et un guide complémentaire. En 2004-2005, l'Agence continuera de veiller à ce que les résultats de son travail de vérification, d'évaluation et de GR soient incorporés à l'élaboration et à la gestion de ses prochaines stratégies de programmes. Au cours de la prochaine année, la DGER complètera et publiera deux documents sur les enseignements retenus – l'un sur les programmes en matière d'égalité entre le sexes et les Fonds d'initiatives locales et l'autre sur les stratégies de programmes. Ces travaux feront aussi l'objet d'un partage des connaissances avec nos partenaires de développement.

Conformément aux éléments évolutifs des pratiques de GR dans le domaine de la coopération internationale, l'ACDI adoptera une démarche plus stratégique et plus harmonisée à la mise en œuvre de la GR au cours des prochaines années. Parmi les principaux éléments de cette stratégie figurent une plus grande priorité accordée aux résultats, en particulier aux conclusions et aux conséquences à l'échelon des résultats, comme fondement dans la conception et la mise en œuvre des cadres de programmes-pays et des cadres régionaux et institutionnels; un meilleur jumelage des programmes en fonction, d'un part, du Cadre de lutte contre la pauvreté, des Plans nationaux de développement et des ODM et, d'autre part, des politiques et priorités de l'ACDI, ainsi qu'une meilleure intégration de la gestion des risques à la GR.

## 7.5 Gestion axée sur les résultats

De plus, un certain nombre de vérifications de programme-pays et de vérifications institutionnelles, dont celle de la Russie, du Vietnam et celle de l'aide humanitaire auront été complétées en 2003-2004. L'Agence procédera également à un certain nombre de vérifications des fonctions internes au cours des prochaines années, comme les mécanismes de financement de l'ACDI, le Gouvernement en direct et ses pratiques externes en matière de production de rapports. Dans le cadre de ces exercices, la fonction de vérification interne appuie également la gestion par le biais du développement d'une stratégie intégrée des risques. Ces vérifications témoignent également des orientations et des plans stratégiques, tels qu'énoncés dans son plan de travail (Stratégie de développement durable) et dans les RCA.

venir en fonction des principes énoncés dans le document intitulé *Enoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*. Dans ce contexte, il faut souligner la transition d'une culture de surveillance à une culture d'apprentissage et de partage des résultats, aussi bien avec les collègues qu'avec les partenaires de la communauté de la coopération au développement, et une nette amélioration des pratiques de gestion.



L'ACDI a complété avec succès les activités mises de l'avant dans le Rapport sur les plans et priorités de l'an dernier, y compris les quatre évaluations à l'échelle des programmes (Haïti, la Hongrie, l'Afrique du Sud et les Philippines), une évaluation institutionnelle (Développement et Paix) et l'Examen de son Projet pilote d'appui au réseau. Les évaluations sont entreprises en partenariat avec les pays en développement et les partenaires en développement de l'Agence. Dans son Cadre corporatif de gestion et de responsabilités axée sur les résultats, publié en 2002, l'ACDI s'est engagée à compléter près de quatre évaluations à l'échelle des programmes et deux évaluations institutionnelles par année pour la période de 2003 à 2006. L'Agence complètera et publiera les **quatre évaluations à l'échelle des programmes géographiques** (Programme régional des Caraïbes, le Brésil, les Philippines, les Balkans) laquelle fait le point sur les initiatives locales) et le Programme de partenariat des collèges canadiens et **deux évaluations institutionnelles conjointes** – le Fonds international pour le développement de l'agriculture (FIDA) et les Centres de commerce international, pour l'année 2003-2004. On prévoit également compléter une évaluation institutionnelle de l'Université de la Paix. L'Agence continuera de participer à des initiatives d'évaluation regroupant de multiples donateurs, comme l'Examen du Cadre de développement intégré que pilote la Banque mondiale et l'Évaluation du financement de l'éducation de base dans quatre pays. Le présent plan de travail s'appuie sur les enseignements tirés de l'expérience des années précédentes et permet d'ajuster les initiatives à

## 7.4 Activités en cours et prévues

évaluation. L'ACDI a choisi de faire le point sur ses activités de vérification à l'échelon des programmes ou des pays parce que cette stratégie témoigne bien des tendances internationales, elle est conforme à la façon dont les directions générales de l'ACDI planifient leurs activités; elle s'adapte mieux à une stratégie mixte qui permet de faire le point sur les priorités des programmes à risques élevés et les mécanismes de financement à risques élevés. De plus, la stratégie orientée vers le programme-pays favorise la transition vers une stratégie axée sur les programmes mieux intégrée, offrant en outre la possibilité de procéder au même moment à une vérification et à une évaluation. Au cours des deux dernières années, l'utilisation d'une stratégie de vérification interne axée sur les risques ont permis à l'Agence d'entreprendre la transition vers des vérifications au niveau des programmes et des pays plutôt que des vérifications au niveau des projets. Au cours des prochaines années, la vérification interne procédera à des vérifications avant la mise en œuvre, au fur et à mesure que de nouvelles stratégies de programmes et de nouvelles initiatives de programmes seront élaborées et mises en application. Compte tenu des risques inhérents associés à ces initiatives, dont la substitution des contrôles traditionnellement par l'ACDI, les vérifications internes offrent l'assurance que la diligence raisonnable sera exercée et, si nécessaire, que des ajustements seront introduits avant que l'ACDI ne procède aux décaissements. Fidèle à l'esprit et aux principes d'un développement efficace, l'ACDI entreprendra, au cours des trois prochaines années, un certain nombre de vérifications conjointes avec les donateurs, de même que des vérifications conjointes avec d'autres ministères gouvernementaux.



La vérification interne valide le bien-fondé de la gestion des risques, des contrôles et des pratiques de gestion. Dans le contexte de la **modernisation de la gestion intégrée**, la fonction de vérification interne fait le point sur la qualité des renseignements financiers et non-financiers en vue d'améliorer les processus et systèmes de gestion des risques de l'Agence.

## 7.3 Stratégie de vérification interne

- **Les résultats de gestion** : le degré de cohérence entre les politiques et les programmes; les liens entre les initiatives et projets et les thèmes de programmes; le degré d'efficacité dans l'utilisation des ressources; l'incidence des nouvelles orientations sur la responsabilisation en matière de dépenses; la gestion des risques et des cadres qui appuient l'Agence dans la réalisation de son mandat et le bien-fondé de ses pratiques de gestion.
- **Les résultats porteurs** : le niveau d'engagement, de dialogue et d'influence en matière de politique; les conséquences découlant des stratégies et des mécanismes d'exécution utilisés; la prise en charge locale et d'engagement du pays bénéficiaire à l'égard des objectifs du programme; la nature des partenariats entre le pays en développement et les organismes de financement externe; le degré de coordination entre les organismes de financement externe et avec le pays en développement.
- **Les résultats de développement** : ils établissent dans quelle mesure les programmes permettent de réaliser les objectifs énoncés et les résultats escomptés; la contribution de ces résultats aux objectifs de l'Agence; la pertinence de ces résultats de programmes en fonction des besoins des bénéficiaires cibles; la durabilité ou le potentiel de durabilité des avantages et les liens entre les résultats et les coûts du programme.
- En vue de compléter les initiatives de mesure du rendement réalisées par les différentes directions générales, la DGER entreprend, de son côté, un certain nombre d'évaluations à l'échelle de l'Agence et à l'échelle des programmes, indépendantes de la gestion de première ligne. L'intérêt premier de l'évaluation réside dans le désir et le besoin de connaître les résultats et les avantages qui découlent des programmes, de préciser leur contribution aux buts et objectifs d'ensemble de l'Agence, ainsi que la valeur de l'investissement apparenté à leur succès. Parmi les principaux enjeux qui forment le fondement des évaluations de l'Agence figurent :

## 7.2 Stratégie d'évaluation

contributions de ceux-ci aux résultats d'ensemble de l'Agence et aux Objectifs de développement pour le millénaire. Les enjeux et résultats qui figurent dans les CMR à l'échelle des programmes sont conformes aux principaux enjeux qui font l'objet d'évaluations. L'Agence a aussi développé un CMR pour la gestion des connaissances et pour l'égalité entre les sexes, ce dernier devant faire l'objet d'une validation et d'une révision en 2004.

## 7.0 Améliorations constantes dans l'efficacité des programmes et dans les pratiques de gestion

Conformément aux principes de la modernisation de la gestion intégrée et à titre d'éléments de sa stratégie d'ensemble de gestion du rendement et de production de rapports, l'Agence dispose de trois fonctions distinctes mais complémentaires pour lui permettre de suivre l'efficacité du développement et le bien-fondé des pratiques de gestion : la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification interne. La mesure du rendement réfère aux exercices d'évaluation et de suivi entrepris par les gestionnaires hiérarchiques, principalement au sein des directions générales de programmes. La Direction générale de l'examen du rendement (DGER) est responsable des évaluations et des vérifications internes au sein de l'Agence et elle prodigue également des conseils en matière de mise en œuvre de la gestion axée sur le rendement (GR). Ces fonctions internes de l'Agence sont enrichies régulièrement par des examens périodiques indépendants de la part d'organismes comme le Bureau du vérificateur général du Canada et le CAD de l'OCDE. Le prochain examen par les pairs du CAD du programme d'APD du Canada aura lieu en 2006.

En 2004-2005, dans le cadre du suivi en matière d'efficacité et d'améliorations constantes de ses programmes de développement, l'Agence se concentrera sur la responsabilisation, la gestion des risques, l'apprentissage institutionnel, le jumelage et le suivi des progrès en fonction des résultats, et le bien-fondé des pratiques de gestion. En 2001, l'ACDI a entrepris l'Initiative de gestion des connaissances à l'échelle de l'Agence, dont le rôle était de consolider l'apprentissage institutionnel dans tous les programmes et fonctions en vue d'améliorer l'efficacité des programmes. Dans le but de consolider le rôle actuel de la DGER au chapitre du renforcement de l'apprentissage au sein de l'Agence, l'Initiative de gestion des connaissances se joindra à la DGER en avril 2004. Les quatre éléments d'une saine gestion du rendement (mesure du rendement, vérification, évaluation et gestion des connaissances) sont indispensables à la stratégie d'ensemble de l'Agence fondée sur la GR.

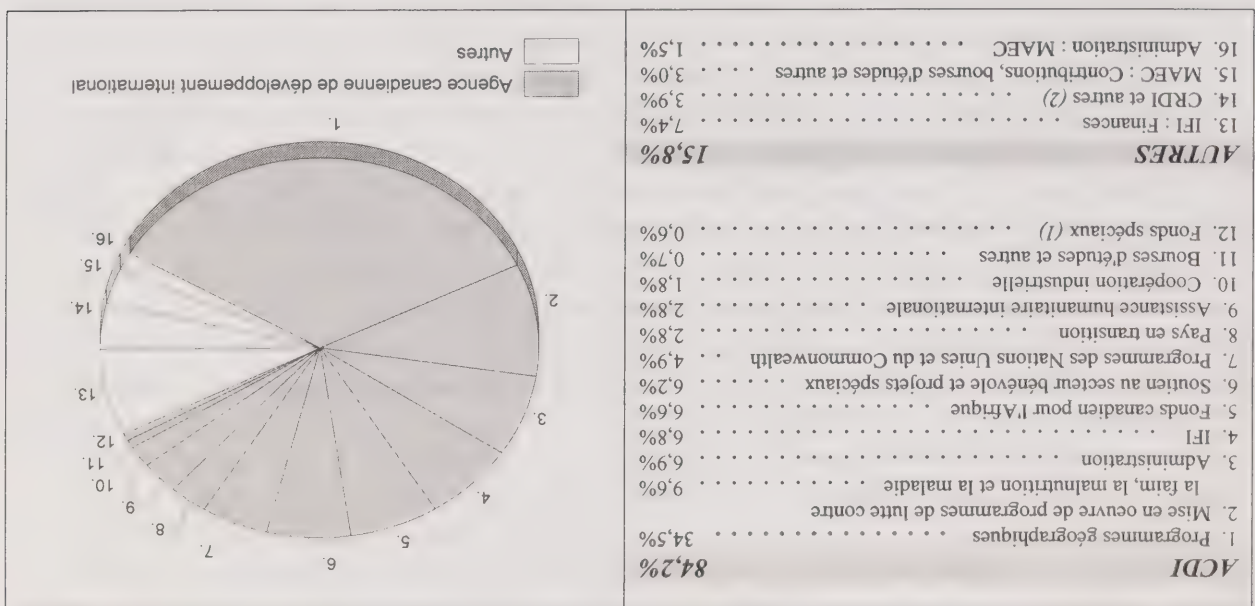
### 7.1 Stratégie de mesure du rendement

La mesure du rendement, qui relève des gestionnaires hiérarchiques, est un élément indispensable de la stratégie de la GR de l'ACDI. Ce type de mesure comprend le suivi des ressources financières et non-financières, des risques, ainsi que des progrès en fonction des résultats escomptés. La plupart des initiatives, qu'elles soient à l'échelle de l'Agence, à l'échelon des programmes ou encore à celui des projets ou des institutions, sont soumises à une forme ou une autre de suivi.

L'ACDI a entrepris de concentrer ses activités de la GR au niveau des programmes en 2002 et cet exercice se poursuivra en 2004-2005 avec le développement et la mise en œuvre des cadres de mesure du rendement (CMR) pour les principaux programmes-pays et les programmes régionaux. Ces CMR établissent les liens et facilitent le suivi, la collecte et le regroupement de tous les renseignements qui permettent d'évaluer les progrès en fonction des résultats et la

1. En 2004-2005, comprend les allocations non-EIA pour l'administration des activités suivantes : le Programme d'emploi jeunesse, 419 000 \$; et le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, 702 000 \$.
2. Pour 2004-2005, voir les allocations non-EIA décrites sous « Fonds spéciaux ».
3. En 2003-2004, Pays en transition - Programme d'aide publique au développement était inclus avec Pays en transition - Programme d'aide publique.
4. En 2003-2004, le budget de ces postes a été réduit de 215 millions de dollars compte tenu des paiements versés et des notes émises en 2002-2003, relativement aux obligations internationales du Canada pour l'année 2003 à l'égard de certaines organisations et institutions multilatérales.
5. Ces fonds concernent un projet d'approvisionnement en eau potable en Algérie.
6. Comprends le Programme des Balkans (inclus Kosovo); le Fonds international du travail; la Croix rouge; et les Initiatives en faveur du secteur volontaire.
7. En 2004-2005, comprend la somme de 4,141 millions de dollars pour l'administration du Fonds canadien pour l'Afrique.

Figure 14 : Enveloppe de l'aide internationale par mécanisme d'exécution, 2004-2005



(1) Comprend le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, l'Algérie et l'Action jeunesse.

(2) Comprend les contributions aux organismes suivants : Santé Canada, TPSSGC, Patrimoine canadien et le ministère de la Défense nationale.



Tableau 6 : Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale (base d'émission)<sup>(1)</sup>

Dépenses Post- budgét prévues 2004-2005	(en milliers de dollars)	
	2003-2004	2004-2005
<b>ENVELOPPE DE L'AIDE INTERNATIONALE</b>		
Plus : remboursement de prêts des années antérieures	2,818,797	3,193,749
Autres – Administration (1)	33,823	21,713
Autres – Aide (2)	62,441	20,687
Enveloppe de l'aide internationale brute	2,917,872	3,237,270
<b>AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL</b>		
<b>PROGRAMME D'AIDE</b>		
Programmes géographiques	1,186,684	1,115,849
Fonds canadien pour l'Afrique	198,294	212,350
Pays en transition – Programme d'aide publique au développement (3)	0	50,000
Partenariat canadien	188,755	201,413
– Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux	56,517	58,635
– Coopération industrielle	7,942	8,005
– Bourses d'études		
Programmes multilatéraux	204,829	311,499
– Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie (4)		
– Assistance humanitaire internationale (4)	71,199	91,160
– Institutions financières internationales (IFI) (4)	114,631	221,140
– Programmes des Nations Unies et du Commonwealth (4)	20,515	156,905
Politiques	8,698	11,988
– Aide au développement		
Communications	4,126	4,165
– Programme d'information sur le développement		
Fonds spéciaux	28,484	10,535
– Fonds canadien de développement pour le changement climatique		
– Algérie (5)	18,000	4,200
– Action jeunesse	5,952	
– Autres (6)	18,005	0
<b>ADMINISTRATION</b>		
– ACDI – Fonctionnement (7)	204,569	212,742
ACDI – Aide publique au développement (APD)	2,337,200	2,676,538
<b>AIDE PUBLIQUE</b>		
– Pays en transition – Programme d'aide publique (3)	97,640	40,582
– Pays en transition – Administration	10,267	10,076
ACDI – Aide publique (AP)	107,907	50,658
<b>Total ACDI (APD et AP)</b>		
	2,445,107	2,727,196
<b>AUTRES MINISTÈRES ET AGENCES</b>		
<b>PROGRAMME D'AIDE</b>		
Min. des Finances – (Association internationale de développement)	230,134	230,134
Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC) (4)	8,200	
Centre de recherches pour le développement international (CRDI)	92,500	113,463
Santé Canada – (pour l'Organisation panaméricaine de la santé)	6,500	6,500
Ministère de la Défense nationale – (Fonds canadien d'action contre les mines terrestres)	0	3,000
MAEC (Subventions et contributions)	68,006	66,342
– Contributions estimatives		
– Contributions volontaires	8,028	9,065
– Bourses d'études	8,288	8,288
– Fonds canadien d'action contre les mines terrestres	0	8,380
– Centre international des droits de la personne et du développement démocratique (CIDPDD)	4,859	4,859
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	2,100	2,100
Patrimoine canadien	175	175
<b>ADMINISTRATION</b>		
– MAEC (services rendus sur le terrain)	52,175	49,568
Total Autres ministères et agences (APD et AP)	472,765	510,074
	2,917,872	3,237,270



## 6.0 Dépenses prévues du ministère

### *L'enveloppe d'aide internationale*

L'FAI a été introduite dans le budget de février 1991. Cette enveloppe sert à financer le programme canadien d'APD<sup>54</sup> et d'autres activités d'aide publique internationale. L'APD représente 96 pour 100 de l'enveloppe. Les 4 pour 100 qui restent constituent l'AP<sup>55</sup> destinée aux pays de l'Europe centrale et de l'Est.

Les dépenses ministérielles prévues de l'ACDI représentent près de 84,2 pour 100 de l'enveloppe de l'aide internationale. Le reste est administré par les ministères suivants :

- **Le ministère des Finances**, pour le Groupe de la Banque mondiale et pour la Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC), connue auparavant sous le nom de Facilité d'ajustement structurel renforcée (FASR), un mécanisme du Fonds monétaire international (FMI).

- **Le ministère des Affaires étrangères Canada (AEC)**, pour les fonctions administratives à l'étranger liées à l'aide internationale; pour certaines subventions et contributions servant à couvrir les paiements versés aux organisations internationales; pour le programme canadien des bourses du Commonwealth qui permet aux citoyens d'autres pays du Commonwealth (dont 46 sont des pays en développement) de poursuivre leurs études au Canada; pour le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), un organisme autonome qui relève du ministre des Affaires étrangères.

- En outre, plusieurs **autres ministères** administrent une petite partie de l'FAI, notamment Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), Santé Canada, Patrimoine canadien, ainsi que le ministère de la Défense nationale.

Le tableau 6 présente la ventilation des dépenses de l'FAI (sur la base d'émission). L'information au sujet des dépenses des IFI est fournie sur une base d'émission de billets à demande; c'est-à-dire que la pleine valeur des notes est considérée comme une dépense lors de l'émission, plutôt qu'au moment où le billet à demande est encaissé par l'institution récipiendaire. La figure 14 précise la ventilation par mécanisme d'exécution.

<sup>54</sup> Le CAD de l'OCDE définit l'APD comme étant les sommes qui sont transférées « aux pays en développement et aux regroupements multilatéraux par des organismes publics (gouvernements), qui satisfont aux critères suivants : a) elles sont administrées, avec pour but principal, la promotion du développement économique et le bien-être des pays en développement; b) elles sont consenties à des conditions de faveur et conservent un caractère de subvention d'au moins 25 % ».

<sup>55</sup> L'AP désigne les sommes accordées aux pays qui ne sont pas admissibles à l'APD (par exemple, la plupart des « pays en transition » de l'Europe centrale et de l'Est).

politiques du gouvernement canadien ainsi que la représentation de l'ACDI dans les rencontres internationales sur ces sujets. La Direction générale est également chargée de l'administration de l'EAI et du maintien de la cohérence entre les documents ministériels de politique, incluant leur cohésion avec les engagements et priorités internationales dans leur ensemble.

**Communications.** La Direction générale des communications répond aux besoins de la ministre de la Coopération internationale et à ceux de l'Agence en matière de communications. La Direction générale cherche aussi, en sensibilisant le public aux activités de l'Agence et de ses partenaires, à obtenir son appui.

**Services généraux.** L'objectif des Services généraux est d'offrir à l'Agence les services de soutien dont elle a besoin pour réaliser les objectifs du programme d'aide internationale de manière efficace et efficiente, par l'intermédiaire de la haute direction (le bureau du président, le bureau du vice-président principal, le Secrétariat général et les Services légaux), de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs, de la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances et de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie.

## 5.2 Résultats stratégiques, secteurs d'activités et répartition des ressources

L'ACDI est en train d'élaborer un processus d'allocation stratégique des ressources liée à ses Résultats stratégiques. Le tableau ci-dessous présente une concordance entre les budgets de programmes de l'Agence et ses Résultats stratégiques. Les activités des directions générales de programme ont été mises en concordance avec les résultats de développement et avec les résultats de gestion.

**Tableau 5 : Concordance des résultats stratégiques et des gammes d'activités (sur une base d'émission) (année financière 2004-2005)<sup>(1)</sup>**

(en millions de dollars)		Résultats stratégiques : Résultats de développement					Total		
Bien-être économique	Développement social	Durabilité de l'environnement (2)	Gouvernance	Résultats de développement	Budget opérationnel	Total	Total	Total	Total
Programmes géographiques	439,9	514,6	88,8	319,1	1,362,5	78,8	1,445,5	639	83
Partenariat canadien	201,9	499,2	71,2	32,0	804,3	8,9	814,3	150	224
Politiques/Communications	141,7	115,9	15,3	48,6	321,5	17,9	339,3	403	403
Services généraux (3)	13,9	1,2	0,3	0,9	16,2	25,0	41,6	86,5	86,5
	797,3	1,130,9	175,6	400,6	2,504,4	222,8	2,727,2	1,499	1,499

1. Le tableau 5 se fonde sur l'information contenue dans le tableau 6 (Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale).
2. Inclut le Fonds canadien de développement pour le changement climatique.
3. Inclut les Ressources humaines et services corporatifs, la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (DGIT), la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances, le cabinet de la Ministre, le Secrétariat général, les Services juridiques et les bureaux du président et du vice-président principal.



Ces sept secteurs d'activités sont les suivants :

**Programmes géographiques.** Trois directions générales géographiques — administrant des programmes de pays à pays, respectivement en Afrique et au Moyen-Orient, en Asie et dans les Amériques — permettent au gouvernement du Canada de planifier et de réaliser des activités de coopération internationale par la voie de liens directs avec les gouvernements et les organismes des pays en développement.

**Pays en transition.** La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est administre le programme du Canada pour les pays en transition. Ce programme appuie le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays d'Europe centrale, du Sud et de l'Est, le sud du Caucase et l'Asie centrale en favorisant le développement de partenariats mutuellement avantageux.

**Programmes multilatéraux.** La Direction générale des programmes multilatéraux administre les programmes de développement du Canada à l'échelle mondiale par le truchement de contributions de fonctionnement élevées et par une participation à haut niveau aux institutions multilatérales de développement. Elle met en oeuvre des programmes ciblés par l'intermédiaire d'organisations multilatérales et des organisations non-gouvernementales internationales et locales sur des préoccupations essentielles de l'ACDI, telles la santé et la nutrition, l'agriculture, le maintien de la paix et l'action contre les mines antipersonnel. La Direction générale est aussi responsable de gérer le programme d'aide humanitaire internationale.

**Partenariat canadien.** La Direction générale du partenariat canadien (DGPC) gère un programme réactif conforme au mandat et aux objectifs stratégiques de l'ACDI par l'entremise de partenariats financiers avec les organisations de la société civile et du secteur privé au Canada et dans les pays en développement. La DGPC verse un financement pluriannuel fondé sur le principe du mérite aux organisations non gouvernementales (ONG) et aux organisations de volontariat canadiennes et internationales, que l'on appelle « ONG de programmes ». La DGPC finance également des projets par le truchement de mécanismes concurrentiels dans le cadre de concours ouverts ou limités dans le temps. En outre, la DGPC gère le réseau national de bureaux régionaux ou satellites de l'Agence; une unité de consultations vouée à la discussion de nouvelles directives avec les partenaires et le public canadien; un secrétariat des conférences qui appuie la participation de délégués des pays en développement aux conférences, aux stages et aux échanges internationaux pour les jeunes Canadiens et Canadiennes. La DGPC gère aussi les initiatives d'engagement du public visant à solliciter la participation des Canadiens et Canadiennes au développement international.

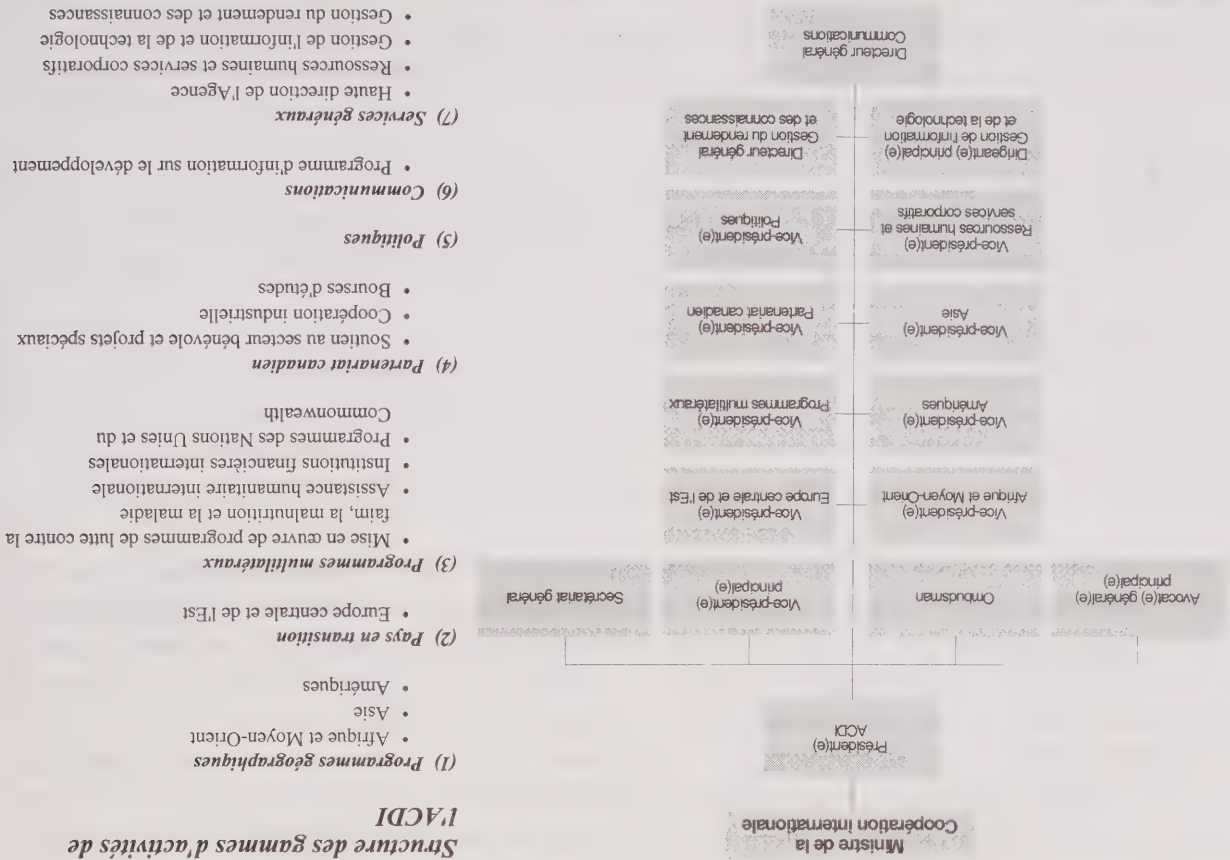
**Politiques.** La Direction générale des politiques dirige la recherche, l'analyse et la formulation des politiques afin de guider les plans et priorités de l'Agence et les objectifs et engagements plus larges du Canada dans le domaine de l'aide internationale. La Direction générale des politiques établit la vision stratégique et les priorités de l'Agence et mène la transformation de l'Agence en un organisme de coopération internationale axé sur le savoir et plus efficient. Ce rôle en matière de politique comprend également le positionnement de l'ACDI en ce qui a trait au plan d'activités dans le domaine de la coopération internationale et aux

## 5.1 Résultats stratégiques et secteurs d'activités

Le CGRR<sup>53</sup> précise le raisonnement sur lequel s'appuient les programmes d'APD et d'AP et décrit les arrangements prévus en matière de surveillance et d'évaluation des programmes. Il précise en outre les éléments en fonction desquels l'Agence produit ses rapports, en l'occurrence les Résultats stratégiques ou les RCA. Ces résultats se rapportent d'une part aux activités internationales de l'ACDI, exprimés sous forme de résultats de développement, et d'autre part, au fonctionnement interne de l'Agence, exprimés en fonction de stratégies porteuses et d'outils de gestion.

L'ACDI comporte 12 directions générales et 7 secteurs d'activités. La figure 13, ci-dessous, précise l'organigramme de la structure des secteurs d'activités et de responsabilisation de l'Agence. Tel que défini dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) de l'ACDI, toutes les ressources sont allouées par secteurs d'activités et la responsabilisation se retrouve au niveau des vices-présidents pour chaque secteur d'activités.

Figure 13 : Organigramme et structure des secteurs d'activités de l'ACDI





4. à l'échelon du projet. L'Agence atténue les risques en disposant d'une stratégie de risques pour toutes les activités, laquelle s'ajuste au besoin au cadre des Rapports annuels de mesure du rendement du projet;

5. à l'échelon de toute l'Agence, la mise en œuvre de politiques comme la gestion moderne intégrée et l'utilisation d'outils comme le CGRR et le Cadre de vérification axée sur les risques (CVAR) lui permettent d'atténuer les risques juridiques et ceux associés aux domaines des ressources humaines et des domaines connexes de la technologie.

Les stratégies d'atténuation des risques de la programmation partagée, financée conjointement, dans laquelle l'ACDI s'engage progressivement (par exemple le financement commun ou l'aide budgétaire) comprennent tous les éléments mentionnés plus haut, en sus de quelques éléments associés étroitement à la responsabilisation conjointe. Par exemple, il est possible de réduire les risques financiers en recourant à un financement commun dès le départ ou en associant le projet à des évaluations à chaque étape, de même qu'en possédant des engagements par écrit clairs, comme un Protocole d'entente et des codes de conduite qui précisent les façons de procéder au financement.

L'Agence peut également recourir à des vérifications avant la mise en œuvre de l'initiative dans le but de s'assurer que la diligence nécessaire est exercée et pour démontrer le bien-fondé des décisions prises avant de procéder au financement des décaissements. Pour les risques non-financiers, les programmes doivent reposer sur des partenariats transparents entre tous les participants, y compris, par exemple, le partage des évaluations conjointes des hypothèses principales et des principaux facteurs de risques; l'articulation précise du rôle de chacun des partenaires en fonction de sa capacité relative; l'analyse, la vérification et le suivi conjoint et l'intégration des ajustements aux stratégies de risques des projets annuels et des rapports de rendement des programmes.

## 4.5 Gestion des risques

L'ACDI continue d'élaborer des outils afin de mieux gérer et de relier les dépenses de fonctionnement à celles de l'aide, tel les plans chiffrés, ce qui rendra plus facile l'allocation et la ré-allocation des ressources sur une base continue.

Ce nouvel exercice cadre bien avec l'engagement de l'ACDI à l'égard des principes de modernisation de la gestion intégrée, de la responsabilisation en matière de gestion et d'une aide internationale plus efficace. Il s'intègre à un environnement de transformation interne constant et d'améliorations en cours des outils de travail, comme les cadres pour guider la mesure du rendement, les programmes de développement et la gestion axée sur les résultats. Il joue également un rôle important en contribuant au jumelage de tous ces systèmes, processus et outils, lesquels viennent appuyer les priorités des pays en développement.

Le risque réfre à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Le développement international est en soi un domaine de travail où le risque est inhérent – non seulement parce que l'Agence doit travailler dans des conditions dangereuses partout dans le monde (comme dans les zones de conflits, les zones marquées par les désastres naturels et humanitaires, l'instabilité politique et économique et la grande misère humaine) – mais aussi parce que le développement à l'échelon local et national est un processus complexe qui repose sur de nombreuses incertitudes. L'adoption de nouveaux genres de partenariats ou des nouvelles approches de programmation, tel le soutien budgétaire, comporte des risques spéciaux dus à leur environnement volatile.

L'Agence complète, à l'aide d'une stratégie plus systématique, ses efforts traditionnels en matière de gestion des risques. L'Agence travaille à la mise au point d'un nouveau Cadre de gestion intégrée des risques qui lui permettra de répondre aux risques à cinq échelons :

1. à l'échelon international, l'Agence atténue les risques associés aux problèmes de santé et de sécurité et aux problèmes financiers ou environnementaux en travaillant en partenariat avec d'autres donateurs sur des Initiatives comme le Fonds mondial pour la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme (FMILSTP), les programmes en Afghanistan et en Iraq et le Sommet mondial sur le développement durable;

2. à l'échelon du pays, l'Agence atténue les risques comme l'instabilité sociale ou politique, la corruption, la dette nationale ou la pauvreté en procédant à une Évaluation des risques de la programmation-pays dans le but d'identifier et d'évaluer les risques et de pallier aux faiblesses;

3. à l'échelon institutionnel (multilatéral ou national), l'Agence atténue les risques de gestion financière à l'aide de mesures comme les évaluations financières de ses organisations partenaires;

qu'elle a pris dans son énoncé de politique Le Canada contribue à un meilleur monde. Énoncé en vue d'une aide internationale plus efficace. Ce processus est indispensable pour favoriser la prise en charge locale et la gestion du processus de développement. L'Agence examine les façons par lesquelles elle pourrait améliorer sa capacité sur le terrain, ce qui lui permettrait de développer une meilleure connaissance du pays et de participer plus efficacement aux discussions en matière de politiques et de coordination d'activités d'aide, de gestion des risques et de production de rapports sur les résultats. À la lumière de ces changements, l'Agence se penche maintenant sur les exigences en matière d'aptitudes, ainsi que sur les exigences administratives et les coûts de ses bureaux locaux.

#### 4.4.2 Gestion des connaissances et gestion de l'information et de la technologie

L'Agence poursuivra ses efforts en vue de la mise en œuvre de son *Plan d'action de la gestion des connaissances 2002-2005*. Parmi les activités comprises figurent l'intégration de la gestion des connaissances au cadre de gestion et de responsabilisation de l'Agence, le développement progressif de systèmes et d'outils pour la gestion et le partage des connaissances, le partage des meilleures pratiques et des enseignements retenus à l'aide d'ateliers, de foires de connaissances et d'autres possibilités d'apprentissage, et le renforcement de ses réseaux internes de pratique et d'expérience.

L'objectif que poursuit l'Agence est de veiller à ce que les systèmes et stratégies de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI) appuient la réalisation des priorités de l'Agence, tout en offrant une interaction efficace à ses partenaires et le moyen de répondre aux besoins de renseignements du public. Plusieurs initiatives à l'échelle du gouvernement guident ce processus, y compris la Politique de gestion de l'information gouvernementale, l'Initiative Gouvernement en direct, et les Initiatives en matière d'amélioration de service. L'Agence mettra à jour sa stratégie de GI/TI et développera une Politique de gestion de l'information, un Plan d'action, une Stratégie et un cadre de responsabilisation, ainsi que des normes et des lignes directrices pour la gestion de l'information.

#### 4.4.3 Planification stratégique et répartition des ressources : le plan de travail chiffré

L'Agence est à raffiner et mettre au point un processus du plan de travail chiffré qui lui permettra de renforcer les liens entre la planification, le renouvellement du personnel, le suivi, la production de rapports et les résultats. Ce processus a été utilisé pour la première fois en 2003 et il est devenu depuis un exercice annuel, dont l'objectif est de canaliser les enseignements retenus en vue d'en faire profiter les prochains processus de planification du plan de travail chiffré. Ce processus permet de développer des plans d'affaires, efficaces et intégrés, à l'échelon des directions générales et à l'échelon de l'Agence toute entière; d'évaluer plus facilement et chiffrer les résultats des programmes; de mieux expliquer la façon dont les programmes facilitent la mise en œuvre des priorités à la fois de l'Agence et du gouvernement et d'appuyer efficacement la répartition et le suivi du budget de fonctionnement. Ce Rapport sur les plans et priorités s'appuie, dans une large mesure, sur des renseignements compris dans ces plans de travail.



L'Agence continue à mettre en oeuvre sa *Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004*. Cette stratégie permet à l'Agence de disposer d'une vision et d'une stratégie pour appuyer le personnel et les gestionnaires dans leurs efforts en vue d'une gestion axée sur les personnes. L'objectif pour l'Agence est de se doter de la meilleure force de travail pour la prestation de son programme de développement. Ces priorités continueront de refléter les objectifs de l'ensemble de la fonction publique : le renouvellement d'une main d'œuvre bien informée, hautement motivée et d'avantage représentative; le développement et la formation d'une main d'œuvre qualifiée; le maintien du personnel par l'entremise d'une qualité du lieu de travail et le renforcement de sa présence sur le terrain, là où c'est nécessaire.

L'ACDI devra relever d'importants défis au cours des prochaines années, suite au départ à la retraite d'une partie de sa main d'œuvre. De plus, l'augmentation notable de son budget d'aide, au moment où d'importants changements surviennent dans la gestion du programme, ajoutent beaucoup à la charge du personnel en termes de temps, d'énergie, sans compter la nécessité pour celui-ci de développer de nouvelles aptitudes et connaissances. Les directions générales de l'Agence mettent à jour leurs plans en matière de ressources humaines en vue de refléter leur vision, leurs orientations de programmes et leurs besoins connexes en ressources humaines.

Un certain nombre d'initiatives sont en cours, y compris un intérêt renouvelé pour le potentiel de leadership et de gestion du personnel de l'ACDI. En 2003, l'Agence a introduit un Profil de compétence pour les membres de la haute direction, et des éléments clés, dont plusieurs relèvent de l'intendance, se sont ajoutés aux accords de contrat de rendement pour l'année 2003-2004. Ces initiatives font écho aux enjeux qui sont apparus dans l'Évaluation des capacités de gestion moderne (complétée en 2003), et dans les résultats d'un Sondage auprès des employés de la fonction publique, lequel accordait beaucoup d'importance aux enjeux de leadership et de gestion. L'Agence accorde également la priorité à la formation et au développement de son personnel de différentes façons, y compris par l'introduction cette année du campus de l'apprentissage continu, de même que par son engagement en vue d'introduire en 2004 des Plans d'apprentissage pour tous les employés qui en feront la demande.

Enfin, avec l'entrée en vigueur des nouvelles stratégies de programmes, le personnel de l'Agence doit développer de nouvelles aptitudes, en particulier le personnel qui travaille sur le terrain. L'Agence compte donc renforcer sa présence sur le terrain, conformément à l'engagement

#### 4.4.1 Gestion axée sur les personnes

L'Agence continue à mettre en oeuvre sa *Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004*. Cette stratégie permet à l'Agence de disposer d'une vision et d'une stratégie pour appuyer le personnel et les gestionnaires dans leurs efforts en vue d'une gestion axée sur les personnes. L'objectif pour l'Agence est de se doter de la meilleure force de travail pour la prestation de son programme de développement. Ces priorités continueront de refléter les objectifs de l'ensemble de la fonction publique : le renouvellement d'une main d'œuvre bien informée, hautement motivée et d'avantage représentative; le développement et la formation d'une main d'œuvre qualifiée; le maintien du personnel par l'entremise d'une qualité du lieu de travail et le renforcement de sa présence sur le terrain, là où c'est nécessaire.

L'Agence continue à mettre en oeuvre sa *Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004*. Cette stratégie permet à l'Agence de disposer d'une vision et d'une stratégie pour appuyer le personnel et les gestionnaires dans leurs efforts en vue d'une gestion axée sur les personnes. L'objectif pour l'Agence est de se doter de la meilleure force de travail pour la prestation de son programme de développement. Ces priorités continueront de refléter les objectifs de l'ensemble de la fonction publique : le renouvellement d'une main d'œuvre bien informée, hautement motivée et d'avantage représentative; le développement et la formation d'une main d'œuvre qualifiée; le maintien du personnel par l'entremise d'une qualité du lieu de travail et le renforcement de sa présence sur le terrain, là où c'est nécessaire.

Ce Rapport sur les plans et priorités fait le point sur trois Résultats clés de gestion qui canalisent nos énergies au cours des trois prochaines années : la gestion axée sur les personnes, la gestion du savoir et de l'information et la planification stratégique et la répartition des ressources.

L'Agence. Ils jouent un rôle essentiel en lui permettant de mettre en oeuvre son énoncé de politique en vue d'une aide internationale plus efficace dans un monde qui évolue rapidement. Ils lui offrent aussi le moyen d'administrer la plus grande augmentation du budget d'aide en plus d'une décennie.



Les cadres et stratégies de gestion – la gestion axée sur les personnes, la gestion du savoir et la gestion de l'information et de la technologie, la planification stratégique et la répartition des ressources, ainsi que les outils, processus et activités qui viennent appuyer la gestion – sont indispensables aux stratégies de Résultats porteurs et à la réalisation des Résultats stratégiques de

#### 4.4 Sommaire des Résultats de gestion

- développer la capacité de ses partenaires dans des domaines clés comme la gestion axée sur les résultats et l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les programmes;
- appuyer les partenaires multilatéraux dans leurs efforts en vue d'établir des programmes dans des secteurs importants comme la lutte au VIH/sida;
- contribuer à l'intérêt international pour la suppression des mines terrestres, de même que l'appui à la désertification, en participant à des réunions internationales en vue de planifier les progrès et de procéder à leur suivi;
- faire la promotion de résultats efficaces en termes de coûts au sein des conseils d'administration sur lesquels elle siège, tout en participant à des initiatives destinées à améliorer les pratiques des donateurs.

#### Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :

Dans sa gestion des principales relations institutionnelles au profit du Canada, l'ACDI continuera de faire la promotion de résultats efficaces en termes de coûts par le biais de sa participation, à titre de membre, aux conseils d'administration d'organisations comme le Programme alimentaire mondial et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (voir encadré 22 : l'engagement à l'égard du multilatéralisme : appuyer une plus grande efficacité et une plus grande responsabilisation de la part de nos partenaires multilatéraux). L'Agence participera également à des initiatives en vue d'améliorer les pratiques des donateurs, comme l'initiative de Bonne conduite humanitaire destinée à améliorer l'efficacité et l'efficience de la prestation de l'aide humanitaire sur le terrain.

À titre de pays membre du système des Nations Unies, l'ACDI a apporté son concours à la formulation des ODM et les appuie toujours dans ses programmes de développement. L'Agence travaille également à renforcer les structures de gouvernance des Nations Unies et du Commonwealth et encourage le développement de la capacité institutionnelle de la Banque mondiale et des banques régionales de développement de gestion axée sur les résultats et d'évaluation. Le système multilatéral s'est engagé à réaliser les ODM et il se trouve en bonne position pour suivre de près les progrès dans les pays. De plus l'ADCI appuie les évaluations régulières, les vérifications, les évaluations de rendement et de suivi, comme le projet pilote REROM (Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales), lequel se penche sur les programmes de santé de la Banque mondiale, de l'OMS, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, et des banques régionales de développement dans neuf pays. Ces examens donnent lieu à de précieux enseignements retenus, lesquels sont, par la suite, intégrés à ces institutions. En 2004, l'Agence appuiera un examen regroupant de multiples donateurs portant sur l'efficacité institutionnelle et les résultats de développement sur le terrain des programmes du Programme alimentaire mondial et du Fonds international de développement agricole (FIDA). Enfin, l'ACDI appuiera également les examens internes de ses principaux partenaires, comme la Francophonie, laquelle procède, à l'aide de l'établissement d'un cadre stratégique, à un examen approfondi de sa vision, de son mandat et de ses objectifs.

**Encadré 22 : l'engagement à l'égard du multilatéralisme : appuyer une plus grande efficacité et une plus grande responsabilisation de la part de nos partenaires multilatéraux**

- poursuivre les consultations publiques et faciliter l'accès du public aux documents de politiques et aux documents de planification.

#### 4.3.5 Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI

Le multilatéralisme est l'une des pierres angulaires de la politique internationale du Canada. L'ACDI confie environ 40 pour 100 de tous ses programmes de développement et la plupart de ses programmes d'aide humanitaire aux organisations multilatérales. L'Agence concentre ses efforts sur le volet développement de la Banque mondiale, du FMI, des banques régionales de développement et des organisations humanitaires, ainsi que les agences d'aide au développement et d'aide humanitaire des Nations Unies. Au total, l'Agence entretient des relations institutionnelles avec plus de vingt-cinq institutions clés, par un important financement de base et en vertu de son statut de membre des conseils d'administration et des conseils consultatifs de ces organisations.

L'ACDI appuiera ses partenaires multilatéraux dans leurs efforts en vue de développer des programmes dans des domaines clés, comme la gestion des désastres et le VIH/sida dans les Caraïbes ou l'égalité entre les sexes au sein de l'OEA. L'ACDI apportera son appui aux récentes percées dans certains domaines clés, en participant aux réunions internationales des parties signataires d'accords comme le Traité sur les mines terrestres ou la Convention sur la désertification, en vue d'évaluer les progrès et planifier l'avenir.

L'ACDI continuera également d'aider ses partenaires institutionnels non gouvernementaux dans le but d'accroître leur capacité et leur efficacité. Cela signifie une coopération accrue avec les ONG au Canada et dans les pays en développement en vue de leur permettre de développer une meilleure compréhension des stratégies et systèmes opérationnels, comme le recours à la gestion axée sur les résultats, l'intégration de l'analyse et des résultats en matière d'égalité entre les sexes, les considérations en matière d'environnement, les nouvelles façons de produire des rapports, les nouveaux processus de gestion des marchés ou les méthodologies d'évaluation.



#### 4.3.4 L'engagement des Canadiens et des Canadiennes

L'appui du public est un élément clé de l'environnement porteur indispensable à la prestation du programme d'aide du Canada. Au fil des ans, les Canadiens et Canadiennes ont toujours appuyé le programme, bien que son efficacité les préoccupe. Aussi, l'ACDI cherche-t-elle à encourager une **perception accrue de la valeur, de l'efficacité et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP**. De plus, l'appui du public repose sur des bases plus concrètes si, au-delà de leur fort désir humanitaire d'aider les autres, les Canadiens et Canadiennes étaient convaincus que leur sécurité et leur bien-être à long terme sont, de plus en plus, étroitement associés à la sécurité et au bien-être des populations des pays en développement.

Guidée par le renouvellement de son Cadre de communications stratégiques, l'ACDI cherchera à communiquer ces deux messages clés. L'Agence poursuit et accroît ses efforts en vue de communiquer ce message auprès des médias, la source première de l'information sur le développement international pour les Canadiens et Canadiennes. Elle le fait en offrant aux médias l'accès à une information pertinente et en augmentant leur capacité de couvrir les enjeux de développement, comme c'est la cas avec certains programmes comme l'Initiative Journalisme et développement<sup>50</sup>. L'Agence développera également une stratégie de sensibilisation pour les décideurs d'Ottawa et poursuivra ses efforts en vue de favoriser la participation du public canadien, en particulier celle des jeunes, au développement international. L'objectif que poursuit l'Agence est de positionner le développement international comme un élément clé des valeurs et de l'identité canadienne, à l'aide de programmes tels le programme de coopération des bénévoles, le programme de stages internationaux pour les jeunes, le concours Papillon 208<sup>51</sup> et l'Initiative Le monde en classe<sup>52</sup>.

L'ACDI renouvelera sa Stratégie d'engagement du public, travaillant de concert avec ses partenaires stratégiques en vue de communiquer les messages de développement et ainsi participer à une meilleure compréhension des principaux enjeux. Cela signifie travailler plus étroitement avec les autres ministères gouvernementaux qui participent au programme d'aide, comme le ministère des Affaires étrangères et le ministère de la Défense nationale, ainsi que d'autres ministères qui mettent en œuvre des programmes d'aide pour le compte de l'ACDI.

#### Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :

- accroître ses efforts en vue de communiquer son message dans les médias;
- développer un plan de sensibilisation pour susciter la participation des décideurs;
- renouveler sa stratégie de participation du public et rechercher la participation des Canadiens et Canadiennes, en particulier celle des jeunes;
- positionner le développement international comme un élément clé des valeurs et de l'identité canadienne;

<sup>50</sup> Ce programme appuie les journalistes qui désirent approfondir et écrire une rubrique ou produire une émission sur les enjeux de développement.  
<sup>51</sup> Il s'agit d'un concours de création littéraire et de création artistique portant sur des enjeux précis de développement qui permet à ceux et celles qui ont remporté le premier prix de visiter des projets de développement.  
<sup>52</sup> Ce projet appuie la production de matériel pédagogique portant sur des enjeux de développement pour fins d'utilisation dans le milieu scolaire.

<sup>48</sup> Le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie.  
<sup>49</sup> La République Tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Slovaquie et la Slovénie.

- concentrer ses nouvelles ressources dans un groupe désigné de pays pauvres, identifiés comme pays de concentration;
- relever sa présence auprès d'un nombre limité de pays et d'institutions en Europe centrale et de l'Est;
- rechercher de nouvelles possibilités pour une plus forte concentration géographique des programmes, par l'entremise d'une analyse de ses relations de développement avec des économies plus diversifiées, dans le cadre plus général des relations économiques, stratégiques et sociales que le Canada entretient avec chacun des pays.

#### Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :

La Malaisie fera la transition d'une économie dépendante de l'aide à une économie plus diversifiée en 2004-2005, alors que ce sera aussi le cas de la Thaïlande en 2005-2006. Les programmes bilatéraux en Inde mettront un terme à leurs activités à la fin de 2005-2006. L'Agence analysera sans distinction ses relations de développement avec les pays plus diversifiés en vue de mieux répondre à leur stade particulier de développement, en se laissant guider par son expérience en Europe centrale, tout en explorant les possibilités en vue d'une plus forte concentration géographique.

De plus, l'Agence relèvera sa présence dans un nombre limité de pays et auprès d'institutions en Europe centrale et de l'Est, la priorité étant accordée à la Bosnie-Herzégovine, la Géorgie, la Russie, la Serbie et le Monténégro (y compris le Kosovo) le Tadjikistan et l'Ukraine. C'est le résultat de la transition en 2004 de plusieurs pays, jusqu'à dépendants de l'aide du Canada<sup>49</sup>. L'Agence compte élaborer des stratégies de clôture de programmes pour la Roumanie et la Bulgarie, lesquelles prendront effet lors de l'accession de ces pays à l'Union Européenne, prévue en 2010.

Le nouveau consensus international, qui s'articule autour des principes en vue d'une aide internationale plus efficace, confirme que l'aide internationale se révèle la plus efficace lorsqu'elle cible des pays très pauvres qui se sont engagés à développer de forts environnements institutionnels et de politiques, comme il a été souligné précédemment. À la fin de 2002, l'Agence a sélectionné un groupe initial de pays très pauvres, parmi les plus pauvres du monde, pour des investissements accrus dans un nombre désigné de secteurs<sup>48</sup>.

#### 4.3.3 Concentration géographique appropriée

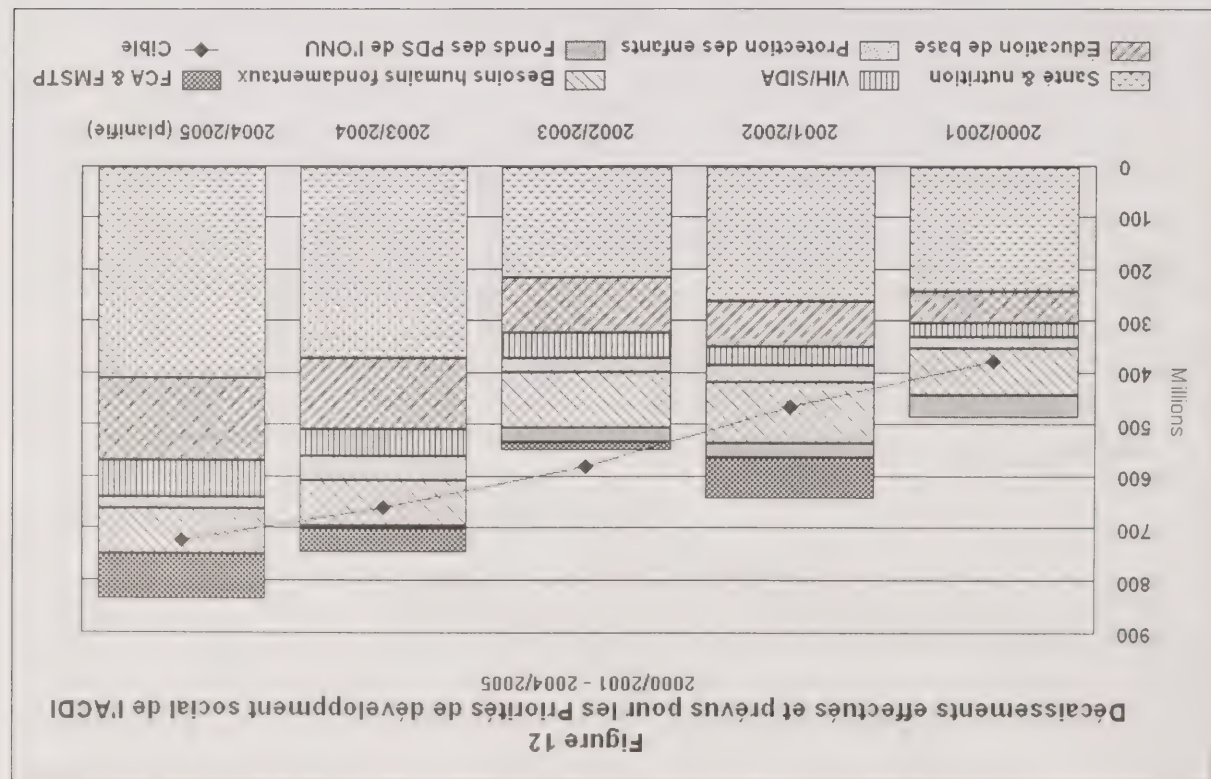
- réduire le nombre de secteurs et de thèmes dans lesquels elle intervient;
- mettre en œuvre ses priorités de développement social;
- mettre en œuvre ses nouvelles politiques en matière de développement de l'agriculture et de développement rural, ainsi que le développement du secteur privé qui profite aux pauvres.

#### Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :



L'ACDI poursuit la mise en œuvre des objectifs de son Plan d'Action de développement social, approuvé en 2002, lequel accorde la priorité à l'éducation de base, à la santé et à la nutrition, à la lutte contre le VIH/sida et à la protection des enfants. Depuis l'an 2000, tous les programmes de l'Agence ont accru leurs investissements dans le domaine du développement social (voir figure 12). En termes de proportion des dépenses des programmes individuels, la Direction des organismes du secteur bénévole de l'ACDI consacre environ 48 pour 100 de son budget à des programmes de développement social, alors que les décaissements des programmes géographiques (bilatéraux) consacrés à cet objectif totalisent 40 pour 100 en Asie, 34 pour 100 dans les Amériques et on prévoit que cette proportion atteindra 37 pour 100 en Afrique et au Moyen-Orient en 2005-2006.

Les investissements dans l'agriculture et le développement rural ont augmenté, en particulier en Afrique où les investissements prévus, de l'ordre d'environ 150 millions de dollars, regroupent des initiatives consacrées à la production agricole et à la sécurité alimentaire, à la gestion des ressources naturelles, ainsi qu'à la recherche et à la gouvernance partout sur le continent. Une bonne partie des investissements en agriculture appuie également la croissance économique qui profite aux pauvres. L'ACDI poursuit son appui à la micro-entreprise, à la fois en milieu urbain et rural, en particulier auprès des femmes démunies, alors qu'en matière de commerce, on observe une augmentation de l'assistance technique axée sur le commerce, en particulier en Afrique et dans les Amériques.



<sup>46</sup> Ce projet procure le soutien technique à six tables rondes établies par le Gouvernement du Honduras.

<sup>47</sup> Deux agences ou plus s'accordent à ce qu'une agence principale gère un programme ou un projet de développement au nom du groupe.

## Les partenariats consensuels et de collaboration établis entre l'ACDI, les autres donateurs, les pays bénéficiaires et ses partenaires.

Le développement est le plus efficace lorsque les partenariats sont établis sur une base égalitaire et que les partenaires travaillent de façon complémentaire, se soutenant mutuellement, afin d'aider la prise en charge et l'atteinte des priorités locales. Les donateurs renforcent la capacité des partenaires des pays en développement à prendre de plus en plus de contrôle sur tous les aspects de leur développement, ils prennent un rôle de partenaire et de facilitateur, plutôt que d'exécutant, des programmes et projets de développement. Un élément important de cette évolution dans la relation entre les donateurs et les pays en développement est l'harmonisation des pratiques de prestation de l'aide qui réduira les coûts et les duplications, augmentera la capacité des pays en développement et améliorera son impact et son efficacité.

Au Viêt-nam, l'ACDI co-finance un programme afin d'harmoniser les procédures de prestation de l'aide, avec une attention particulière sur les achats et en Bolivie, l'ACDI a développé des indicateurs de rendement afin d'évaluer les résultats des programmes communs du Groupe consultatif des donateurs qui ont un programme dans le pays. L'Agence soutient le Partenariat spécial pour l'Afrique, qui fait la promotion d'une plus grande harmonisation entre les donateurs et leurs partenaires des pays en développement. L'ACDI concentre son attention sur des problèmes clés de nature stratégiques, comme le programme de protection et de sécurité nucléaire en Europe centrale et de l'Est, et sur des mécanismes de collaboration, comme le programme PROMESAS<sup>46</sup> au Honduras. L'ACDI travaille aussi avec des partenaires régionaux sur des programmes spéciaux, tels le suivi du Troisième Sommet des Amériques. Enfin, l'ACDI soutient également la coopération déléguée<sup>47</sup> avec d'autres donateurs en Ouganda et au Mali.

### Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte:

- mettre en oeuvre son nouveau Plan d'action pour la promotion de l'harmonisation, de concert avec les pays en développement, les autres donateurs et à l'intérieur même de l'Agence;
- continuer à rechercher des occasions d'harmoniser des procédures, des problèmes et des mécanismes;
- continuer à identifier des activités de coopération régionale; et
- continuer la recherche de nouveaux types de partenariats, incluant la coopération déléguée.

### 4.3.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée

En vue d'obtenir un impact optimal et d'utiliser ses maigres ressources de façon stratégique, l'ACDI réduit le nombre de secteurs dans lesquels elle intervient. La programmation-pays identifie deux ou trois priorités, inspirées par un certain nombre de facteurs : les propres priorités du pays, l'avantage comparatif de l'ACDI, les consultations à la fois au Canada et dans le pays bénéficiaire et les discussions avec les gouvernements du pays bénéficiaire.



- apporter son appui aux pays partenaires dans l'élaboration de leur Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté et des plans nationaux de développement;
- appuyer les stratégies axées sur les communautés dans le but de développer la capacité locale; soutenir la décentralisation dans le but d'encourager les communautés à une plus grande participation à la gouvernance;
- délier une plus grande partie de l'aide canadienne.

### Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :

Un *plus grand déliement de l'aide canadienne* contribue grandement à la prise en charge locale. Cette stratégie permet aux partenaires du pays en développement de choisir leurs propres fournisseurs, qu'ils soient nationaux ou d'un tiers pays, et de participer ainsi au développement de la capacité locale. L'ACDI continuera de délier une bonne partie de ses programmes. Ainsi, dans les pays les moins développés d'Asie, le déliement de l'aide au sein des programmes a progressé de 56 pour 100 à 75 pour 100; dans les Amériques, le déliement de l'aide est passé de 34 pour 100 à 42 pour 100 (en 2005-2006), alors qu'en Afrique et au Moyen-Orient, on prévoit qu'il passera de 53 pour 100 en 2004 à 65 pour 100 en 2006.

**Encadré 21 : le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté : plan directeur de développement national**

Dans le cadre de l'initiative mise de l'avant par la Banque mondiale et le FMI et destinée aux pays pauvres très endettés (PPTÉ), ceux-ci doivent développer un Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté. Ces stratégies doivent :

- s'inspirer des priorités du pays et faire appel, à toutes les étapes, à une participation élargie de la société civile et du secteur privé;
- être axées sur les résultats et cibler des résultats qui profitent aux pauvres;
- être détaillées en reconnaissant la nature multidimensionnelle de la pauvreté;
- être axées sur les partenariats et faire appel à la coordination de la participation de tous les partenaires de développement;
- s'appuyer sur une perspective à long terme dans la lutte contre la pauvreté.

En plus de répondre aux exigences de ce programme destiné aux PPTÉ, ces stratégies sont devenues le plan national de développement de nombreux pays. Elles comprennent des analyses approfondies sur les contraintes qui limitent la croissance économique et la réduction de la pauvreté; des priorités chiffrées pour les politiques économiques, structurelles et sociales en réponse à ces défis et à ces cibles; des indicateurs et des systèmes en vue de procéder au suivi et d'évaluer les progrès. Ces plans forment maintenant l'une des assises de l'aide au développement au sein de la communauté internationale, y compris au sein d'importantes institutions comme la Banque mondiale et des donateurs bilatéraux comme l'ACDI. L'Agence utilise aussi ces stratégies comme point de départ pour ses stratégies de programmation-pays dans le but de s'assurer de la complémentarité des efforts entrepris par le pays et d'autres donateurs. L'un des principaux défis pour ces cadres stratégiques de lutte à la pauvreté est de maintenir l'intérêt pour les questions d'égalité entre les sexes et de participation accrue des femmes au processus décisionnel.

## Encadré 20 : Pleins feux sur les trois C : cohérence, coordination et collaboration horizontale en matière de politiques

Au sein du gouvernement canadien, on reconnaît volontiers que l'ACDI joue un rôle clé en veillant à ce que les perspectives des pays en développement soient bien intégrées à la conception des positions canadiennes en matière de politiques. À titre d'exemple, le Mémoire du Canada au CAD de l'OCDE de 2002 avait identifié six domaines d'excellence pour des interventions canadiennes. Parmi ces domaines figurent le commerce, l'investissement étranger direct et les grands enjeux économiques et financiers; l'alimentation et l'agriculture; l'égalité entre les sexes; les droits de la personne et la gouvernance; la prévention des conflits et la sécurité; et les enjeux sociaux.

L'Agence met en œuvre un nouveau processus de consultation avec d'autres ministères gouvernementaux dans la perspective de la répartition de l'enveloppe budgétaire destinée aux activités d'aide internationale, l'EAI. Ce processus lui permettra de développer une plus grande cohérence au sein du gouvernement. La réforme du secteur de la sécurité et les urgences complexes sont autant de nouveaux enjeux qui présentent de sérieux défis. Elles font aussi la preuve que les lacunes des accords ad hoc ne leur permettent pas de répondre à ces enjeux en temps opportun et de façon globale. En conséquence, de nouvelles formes de collaboration et de coopération interministérielle ont été établies. L'Agence élargira la portée de ses Cadres stratégiques de programmation-pays de façon à pouvoir intégrer le travail des autres ministères à ses différentes stratégies de pays.

L'Agence entend mettre en œuvre des mesures additionnelles, entre 2004 et 2006, en vue d'appuyer les programmes axés sur les politiques et une cohérence accrue en matière de politiques avec ses partenaires. L'Agence continuera d'évaluer les possibilités en vue d'améliorer la cohérence des politiques (tel qu'il est précisé dans le document *Le Canada contribue à un meilleur monde: Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, y compris aux domaines de l'environnement, de l'agriculture, de la sécurité, de la santé et de l'immigration). Ainsi l'Agence compte :

- appuyer la formulation des positions de négociations et de politiques commerciales du Canada pour s'assurer que les objectifs de développement humain et de lutte contre la pauvreté y sont bien intégrés;
- contribuer au développement d'une stratégie plus efficace en matière de sécurité et de développement à la grandeur du gouvernement canadien;
- établir de nouvelles stratégies innovatrices en vue de travailler avec les états fragilisés par les crises.

## Favoriser la prise en charge locale

Le développement ne peut être durable que s'il est pris en charge localement. Cela signifie que les objectifs, les priorités et les stratégies doivent être établis par les gouvernements hôtes du pays en développement et leur population et non par les donateurs. Cela suppose également que les pays et les institutions partenaires sont responsables de la gestion des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre de ces stratégies. L'une des plus importantes façons de consolider la prise en charge locale est d'appuyer les programmes identifiés comme prioritaires par le pays partenaire dans son Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (voir encadré 21 : le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté : plan directeur de développement national) et dans ses plans nationaux de développement.



recettes commerciales et les envois de fonds de la part de citoyens qui travaillent à l'étranger. De nombreuses politiques qui influencent ces flux, y compris les politiques commerciales et celles en matière de criminalité, de stabilité financière, de paix et de sécurité et d'endettement, sont parfois loin de se compléter les unes les autres, ce qui a pour effet de miner le développement et de limiter les possibilités pour de nombreux pays de s'extraire de la pauvreté.

De concert avec ses collègues des autres agences et ministères gouvernementaux, l'Agence favorise la coordination des politiques adoptées par le gouvernement du Canada qui influencent les pays en développement, l'objectif étant de s'assurer qu'elles travaillent bien ensemble, de façon cohérente. Cette stratégie pan-gouvernementale prend diverses formes. L'Agence participe activement aux comités interministériels sur les politiques, y compris celui établi en vue de se positionner dans les négociations en matière de politiques commerciales à l'égard de l'OMC et dans le cadre de la Zone de libre-échange des Amériques. L'Agence a fortement appuyé l'adoption de la nouvelle Politique d'accès au marché canadien, laquelle est entrée en vigueur en janvier 2003, permettant ainsi à bon nombre d'exportations en provenance des pays les plus pauvres d'entrer au Canada en franchise et sans contingent.

L'Agence travaille aussi étroitement avec ses collègues de la communauté internationale des donateurs, y compris les représentants du système des Nations Unies et de ses institutions, ainsi que ceux des banques régionales de développement, pour s'assurer que toutes les politiques adoptées par les pays en développement et les donateurs travaillent à la réalisation des mêmes objectifs communs. Cela se traduit par une participation active aux groupes de donateurs, comme le CAD de l'OCDE, le G8, la Coalition mondiale pour l'Afrique, le Groupe Utstein, le Groupe consultatif en vue d'aider les pauvres, et par sa participation aux conseils d'administration des différentes banques multilatérales de développement et des agences des Nations Unies.

Enfin, l'Agence poursuit sa propre compréhension des stratégies axées sur les programmes en appuyant la recherche sur la cohérence des relations entre le Canada et les pays en développement, en particulier dans le domaine des enjeux commerciaux et des accords et politiques en matière de changement climatique. L'Agence poursuit également l'élaboration de ses propres énoncés de politiques, dans des domaines clés comme la prévention des conflits, la sécurité et la recherche sur la pauvreté et les stratégies en matière de droits de la personne et de développement.

#### **Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte participer activement :**

- aux comités interministériels et aux autres forums auxquels participent d'autres partenaires gouvernementaux canadiens;
- aux groupes de donateurs, aux conseils d'administration et autres forums internationaux;
- au dialogue en cours sur les politiques avec les institutions et les gouvernements partenaires des pays en développement.

De nos jours, l'APD ne constitue qu'une partie des ressources qui sont acheminées vers les pays en développement. Ces ressources comprennent également l'investissement étranger direct, les

*Une plus grande cohérence des politiques et des programmes correspondants à ces politiques entre l'ACDI et ses partenaires canadiens.*

- poursuivre ses efforts en vue de partager les résultats de la recherche et les enseignements retenus dans ce domaine.
- encourager une plus grande utilisation des institutions multilatérales, comme les banques de développement;
- mettre en œuvre de nouvelles stratégies axées sur les programmes, là où les conditions s'y prêtent;

### Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :

L'appui budgétaire offre au gouvernement du Ghana pour ses programmes un financement régulier, prévisible, fondé sur des critères communs. Ce type d'appui permet de respecter les priorités du Ghana et de coordonner les activités des donateurs en fonction des besoins et des échéanciers du pays. En confiant la responsabilisation au gouvernement du Ghana et en utilisant son propre système d'approvisionnement, d'administration et de planification, ce type d'initiative appuie également le développement de la capacité du pays et permet de développer et de renforcer les relations entre les différents niveaux et agences du gouvernement. Cette **approche tripartite** a pour effet d'atténuer les conséquences découlant d'obstacles politiques et de délais qui peuvent survenir à tout moment, à chacun des niveaux. De cette façon, pour les donateurs, les risques d'une non-utilisation des fonds, tout comme les risques d'être exposés à des obstacles et à des problèmes majeurs diminuent. Le fait d'associer les déboursés à des cibles moyennes de rendement permet aussi d'atténuer les risques du côté des donateurs.

Depuis, le Ghana a confirmé ses priorités de programmation : la sécurité alimentaire, l'eau potable en région rurale et la gouvernance, la priorité étant accordée à la région nord du pays; tout en opérant progressivement la transition d'un appui aux projets à un appui aux programmes. Ainsi, l'Agence participe maintenant à des programmes d'appui budgétaire qui regroupent de multiples donateurs dans le but de mettre en œuvre son programme à trois échelons : à l'échelon des politiques, avec un appui budgétaire pour la mise en œuvre du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, à l'échelon intermédiaire avec un appui budgétaire pour la mise en œuvre de la Politique de développement du secteur de l'agriculture et de l'alimentation et à l'échelon micro ou à un niveau plus ciblé, avec un appui budgétaire à vingt-quatre circonscriptions de trois districts du nord pour la mise en œuvre de leurs Plans de développement. Ces initiatives ciblent directement et profitent aux gens vivant dans la pauvreté. En encourageant l'adoption de modes de vie durables et une plus grande participation des pauvres à la société, elles favorisent une réduction de la pauvreté.

Le Ghana est l'un des pays les plus stables d'Afrique. C'est un pays riche en ressources naturelles et il est solidement engagé dans des réformes. L'ACDI, depuis longtemps un partenaire du gouvernement du Ghana, participe à d'importants projets en agriculture, dans la lutte contre la pauvreté et dans l'approvisionnement en eau, en particulier dans la région pauvre du nord. La capacité du Ghana de planifier et de gérer son propre développement a été renforcée au fil des ans et son nouveau plan de développement comprend une approche décentralisée qui favorise, comme priorité, la participation du public au développement local. L'assise de ce plan – le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté du Ghana – a été finalisée en février 2003.

### Encadré 19 : le cas du Ghana - une stratégie tripartite en matière de sécurité alimentaire



## Encadré 18 : Guide d'introduction aux stratégies axées sur les programmes

Définition : une stratégie axée sur les programmes se définit comme un instrument de participation à la coopération au développement qui repose sur le principe d'un appui coordonné à un programme de développement établi par le pays en développement. Elle comprend quatre principaux éléments :

- leadership de la part du pays ou de l'organisation hôte;
- un seul programme et cadre budgétaire;
- coordination et harmonisation des procédures des donateurs;
- des efforts en vue d'accroître, au fil du temps, l'utilisation des procédures locales lors de la conception et de la mise en œuvre du programme, de sa gestion financière, ainsi que du suivi et de l'évaluation.

Ces stratégies ne peuvent s'appliquer à tous les pays ou dans toutes les circonstances, mais lorsqu'elles sont correctement mises en œuvre, elles favorisent la prise en charge locale et le développement des capacités, réduisent les coûts administratifs, à la fois pour le pays bénéficiaire et les donateurs, et permettent d'inscrire l'aide dans le contexte d'un cadre intégré commun. Ces stratégies se caractérisent par des programmes conjoints et des stratégies financières communes, ainsi que par le partage de la responsabilité. L'appui financier provient de fonds communs ou d'un "panier commun". Dans certains cas, ce financement est destiné à des activités précises, alors que dans d'autres cas, il vient appuyer un programme complet. La plus répandue des stratégies axées sur les programmes est sans doute l'Approche sectorielle. Celle-ci se caractérise par une seule politique sectorielle et un seul programme de dépenses, comme, par exemple, en éducation, sous le leadership du gouvernement national. Les contributions financières prennent la forme d'un **appui budgétaire** au pays hôte dans le cadre de sa stratégie de lutte contre la pauvreté ou à un programme institutionnel précis comme le Bureau de l'ombudsman.

### Les Approches sectorielles : une stratégie innovatrice axée sur les programmes

L'Approche sectorielle se définit comme une stratégie innovatrice axée sur les programmes qui contribue à une plus grande efficacité en matière d'aide au développement. Dans le cadre de cette stratégie, l'appui est consenti à des programmes complets établis par le pays hôte et qui englobent tout un secteur, comme celui de l'éducation ou de la santé. Les partenaires d'une approche sectorielle se composent d'institutions locales et des représentants de la communauté des donateurs. Ces partenaires partagent une vision commune, des objectifs communs et souvent des procédures et des systèmes conjoints. L'ACDI participe à plusieurs approches sectorielles, y compris dans le secteur de l'éducation au Mali, en Tanzanie et en Ouganda et dans le secteur de la santé au Bangladesh et au Malawi.

L'Agence participe à trente-six stratégies axées sur les programmes, en cours ou prévues, au Honduras, en Mozambique, au Sénégal, en Tanzanie, en Ouganda, au Burkina Faso et en Zambie. Elle participe également à des approches sectorielles en santé au Mali et au Bangladesh; à un appui budgétaire dans le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté en Tanzanie et au Ghana (voir encadré 19 : *le cas du Ghana - une stratégie tripartite en matière de sécurité alimentaire*); à un appui budgétaire au bureau de l'ombudsman en Bolivie et au programme d'éducation du Comité pour l'avancement rural du Bangladesh dans ce pays. Dans les Caraïbes, l'Agence a mis sur pied un cadre régional qui offre de multiples possibilités d'intégrer et de renforcer les programmes, en adoptant une approche plus thématique à la lutte contre le VIH/sida, à la gouvernance et à l'éducation et en favorisant l'harmonisation des pratiques entre les donateurs. En 2005-2006, les stratégies axées sur les programmes compteront pour plus de 60 pour 100 de tous les décaissements en Afrique. Il est prévu que cette proportion augmentera à mesure que progressera la concentration des programmes.

## 4.3 Sommaire des Stratégies de Résultats porteurs

Les stratégies de Résultats porteurs représentent l'approche par laquelle l'Agence parvient à une gamme optimale d'institutions et de programmes internationaux bien choisis. Parmi ces stratégies figurent une orientation de programmes appropriée, une concentration sectorielle et thématique adéquate, une concentration géographique appropriée, l'engagement des Canadiens et des Canadiennes et le renforcement institutionnel de ses partenaires. Ces stratégies reposent sur les principes énoncés par l'OCCDE en vue d'une aide internationale plus efficace et figurent également dans les stratégies des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI. Les progrès dans la mise en œuvre de ces stratégies créent l'environnement porteur propice à la réalisation des gains à long terme en matière de développement.

Dans ce Rapport sur les plans et priorités, nous ferons le point sur **huit** de ces stratégies de Résultats porteurs, soit :

- une orientation de programmes appropriée et l'application de modalités de financement;
- la cohérence des politiques et des programmes correspondants à ces politiques entre l'ACDI et ses partenaires;
- un appui à la prise en charge locale;
- les partenariats consensuels et de collaboration établis entre l'ACDI, les autres donateurs, les pays bénéficiaires et ses partenaires;
- une concentration sectorielle et thématique adéquate;
- une concentration géographique appropriée;
- l'engagement des Canadiens et des Canadiennes;
- le renforcement institutionnel des partenaires de l'Agence.

Ces huit stratégies représentent les principaux Résultats porteurs que l'ACDI ciblera au cours des trois prochaines années et plus précisément au cours de la prochaine année. (Pour la liste des autres stratégies de résultats porteurs, veuillez consulter l'annexe 2).

### 4.3.1 Orientation de programmes appropriée

*Nouvelles stratégies de programmes et application de modalités de financement*

En plus de ses stratégies de programmes existantes, de nouvelles stratégies de programmes permettent à l'Agence d'appuyer les priorités et programmes des pays en développement. Ces priorités se trouvent énoncées dans les principaux documents de planification, comme les plans nationaux de développement et le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (voir encadré 21 *Le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté : plan directeur du développement national*) que préparent les gouvernements des pays en développement. Ces documents servent de fondements aux programmes comme celui de la santé nationale et aux plans de réduction de la pauvreté ou à des initiatives qui regroupent de multiples donateurs, comme la prévention des crimes transfrontaliers ou la gestion environnementale (voir encadré 18 : *Guide d'introduction aux stratégies axées sur les programmes*).



règle de droit et l'adoption de méthodes pacifiques au règlement du conflit en Afghanistan (voir encadré 17 : *En vue de développer la démocratie en Afghanistan*);

- intégrer l'égalité entre les sexes dans tous les aspects de la prévention des conflits, des activités de maintien de la paix, des activités de consolidation de la paix et de reconstruction après un conflit, en partenariat avec les gouvernements et la société civile.

#### **Encadré 17 : En vue de développer la démocratie en Afghanistan**

À la suite des événements du 11 septembre 2001, le Canada a consenti 116,5 millions de dollars à l'aide humanitaire, au maintien de la paix et à l'aide en vue de la reconstruction en 2001 et 2002. En 2003, le Canada s'est engagé à verser une somme additionnelle de 250 millions de dollars pour la reconstruction de l'Afghanistan. Il s'agissait là du plus important engagement individuel de l'histoire du programme d'aide au développement du Canada. Ce montant décuple celui consenti avant le 11 septembre. En conséquence, le Canada devient le troisième plus important donateur à l'égard de l'Afghanistan. Les investissements du Canada dans ce pays commencent à porter fruits. Notre contribution militaire a permis d'assurer une plus grande sécurité à Kaboul et dans les environs et de créer un environnement propice à la poursuite du processus de paix de Bonn. Une nouvelle constitution a été adoptée et les élections présidentielles prévues cette année iront de l'avant. Trois millions de réfugiés sont retournés en Afghanistan avec l'appui du Canada et d'autres donateurs. Grâce au financement du programme canadien, les opérations de déminage procèdent rapidement, le désarmement des factions armées a débuté, les consulats sur la nouvelle constitution se poursuivent, de même que l'inscription des électeurs. Les engagements pris par le Canada et la communauté internationale, suivis d'une prestation rapide de services, sont indispensables à la transition vers la démocratie, la stabilité et, en conséquence, vers une gouvernance plus durable en Afghanistan. (Pour plus d'information concernant les annonces récentes sur le sujet, voir la section 3.3)

- soutenir les efforts panafricains et régionaux de prévention des conflits, de gestion et de règlement en renforçant la capacité de l'Union africaine, à l'aide d'une contribution de quatre millions de dollars du Fonds canadien pour l'Afrique. Cette contribution permet à l'Union africaine d'améliorer la promotion des droits de la personne et de favoriser la primauté de la

### **En vue de miser davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation suite à un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité, l'ACDI compte :**

- favoriser les organisations de la société civile dont le but est la promotion et la protection des droits de la personne, y compris les programmes de promotion des droits de la personne.
  - appuyer la réforme légale et judiciaire qui favorise et protège les droits de la personne, y compris en Afghanistan, en Chine et au Vietnam;
  - encourager la recherche, l'analyse et les discussions portant sur l'intégration des droits de la personne dans la problématique des nouveaux enjeux de développement, y compris ceux portant sur le commerce et les droits de la personne et les conflits et les droits de la personne;
  - piloter et coordonner les discussions au niveau du Réseau de gouvernance du CAD de l'OCDE sur les droits de la personne et le développement, en vue de favoriser la cohérence et la coordination de ces enjeux;
  - favoriser l'intégration des principes des droits de la personne dans tous ses programmes, ainsi que dans ceux des institutions, gouvernements et organisations de la société civile partenaires, y compris par l'entremise du programme HURIST du PNUD et du bureau du haut-commissaire pour les secours humanitaires (OHCHR);
  - apporter son appui à l'établissement d'institutions transparentes et responsables dans les Balkans, la priorité étant accordée à la règle de droit;
  - appuyer les organisations nationales et internationales des droits de la personne en Ukraine, au Zimbabwe, au Kenya, au Cameroun et en République démocratique du Congo, ainsi que le bureau du haut-commissaire aux droits de la personne en Colombie et le bureau de l'ombudsman en Bolivie et au Pérou;
  - renforcer les institutions et les organisations communautaires qui desservent les régions rurales dans bon nombre de pays, dont l'Afghanistan et l'Indonésie. Dans ce pays, un Programme de partenariat pour le développement, au coût de 4,95 millions de dollars, appuie le développement institutionnel de plusieurs organisations non gouvernementales qui encouragent le développement communautaire et favorisent le dialogue des politiques sur les principaux enjeux de développement.
- ### **En vue d'encourager les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile à favoriser et à protéger, de plus en plus, les droits de la personne, l'ACDI compte :**

**En vue d'encourager la réforme du système public et un meilleur usage des systèmes basés sur des règles pour la gouverne des affaires économiques, sociales et politiques, l'ACDI compte :**

- apporter son appui à la réforme, à la reconstruction et/ou à la reconstruction des institutions légales et judiciaires, comme par exemple, au Mali, au Rwanda, en Éthiopie et en Bosnie-Herzégovine. Dans ce dernier cas, un programme de 1,35 millions de dollars d'Appui aux institutions des droits de la personne, entrepris par l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, vient épauler le renforcement des capacités de la Commission des biens immobiliers, permettant ainsi aux réfugiés qui retournent chez eux et aux personnes déplacées dans leur pays de récupérer leur maison et de participer au rétablissement d'une certaine stabilité légale et sociale;

- renforcer les organisations régionales, comme le prévoit, par exemple, cette contribution d'un million de dollars au développement des capacités du Centre de gouvernance pour la régie de la société, basé à Nairobi, qui devrait lui permettre de coordonner et de mettre en œuvre des programmes, des réseaux et des activités portant sur la régie de la société, ainsi que de faire la promotion de normes en cette matière.

**En vue de favoriser le développement de processus et d'institutions démocratiques qui représentent et qui font appel à la participation de tous les membres de la société, l'ACDI compte :**

- augmenter la capacité, la transparence, la responsabilisation et l'utilisation des stratégies participatives au sein de la fonction publique, auprès des parlementaires et au sein des gouvernements locaux, y compris la décentralisation des services en Afrique et en Bosnie-Herzégovine, où un projet de 2,3 millions de dollars prévoit le développement des capacités des gouvernements locaux et cantonaux en vue de favoriser, entre autres, les pratiques axées sur la participation du public;

- appuyer les Fonds de réforme du secteur public administrés par les représentants sur le terrain. Ces Fonds visent à améliorer l'efficacité et la productivité du secteur public en vue de servir de façon équitable tous les secteurs de la population et à renforcer les pratiques démocratiques qui font appel à la participation de la société civile et des gouvernements. Ainsi, en Bolivie, le Fonds de réforme du secteur public, d'une valeur de 3 millions de dollars, comprend un volet d'assistance technique en vue du développement de lois sur les institutions financières et la réglementation des industries des télécommunications et du secteur minier, tout en appuyant les gouvernements dans la mise en œuvre de la loi sur la participation du public;

- encourager l'analyse en matière de politiques et la recherche appliquée mises de l'avant par ses partenaires de la société civile pour souligner les contributions de la société civile à la réduction de la pauvreté, à la consolidation de la paix et aux accords internationaux qui favorisent et protègent les droits de la personne;



- encourager les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile à favoriser et à protéger, de plus en plus, les droits de la personne; et
  - miser davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation suite à un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité.
- L'ACDI a identifié les priorités qu'elle entend poursuivre au cours des trois prochaines années en vue de réaliser les objectifs de gouvernance (voir tableau 4) :
- encourager la réforme du système public et un meilleur usage des systèmes basés sur des règles pour la gouverne des affaires économiques, sociales et politiques;
  - développer des processus et des institutions démocratiques qui représentent et qui font appel à la participation de tous les membres de la société;
  - encourager les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile à favoriser et à protéger, de plus en plus, les droits de la personne; et
  - miser davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation suite à un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité.

### Priorités et plans

Aujourd'hui, dans notre monde interdépendant, le bien-fondé de la gouvernance, y compris les institutions nationales, joue un rôle prépondérant dans le développement durable, dans le respect de la dignité humaine et dans l'intégration aux marchés mondiaux. À l'échelle nationale, la bonne gouvernance, y compris l'élimination des conflits, se veut une condition préalable au développement durable. La réforme du secteur public et la primauté de la règle de droit sont indispensables à une prestation efficiente et efficace dans le domaine des services sociaux, de la sécurité humaine et de la gestion d'autres biens publics, alors que la promotion et la protection des droits de la personne et de solides institutions démocratiques appuient le traitement juste et équitable de tous les membres de la société, tout en renforçant la transparence et la responsabilisation.

### Contexte

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD 3)
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encourager les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile à favoriser et à protéger, de plus en plus, les droits de la personne.</li><li>• Miser davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation suite à un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de conflits violents ou de menaces à la sécurité.</li><li>• Proportion de mâles/femelles qui participent aux processus décisionnels des institutions, des mécanismes et des processus voués au règlement des conflits ou à la consolidation de la paix.</li></ul>



#### 4.2.4 Gouvernance

##### Résultat stratégique 4 : Gouvernance

354,1 millions de dollars ou 16 pour 100 du budget d'APD/AP de l'ACDI en 2003-2004, avec une augmentation à 400,6 millions de dollars en 2004-2005 et une autre augmentation à 438,4 millions de dollars en 2005-2006.

Figure 11 : Gouvernance

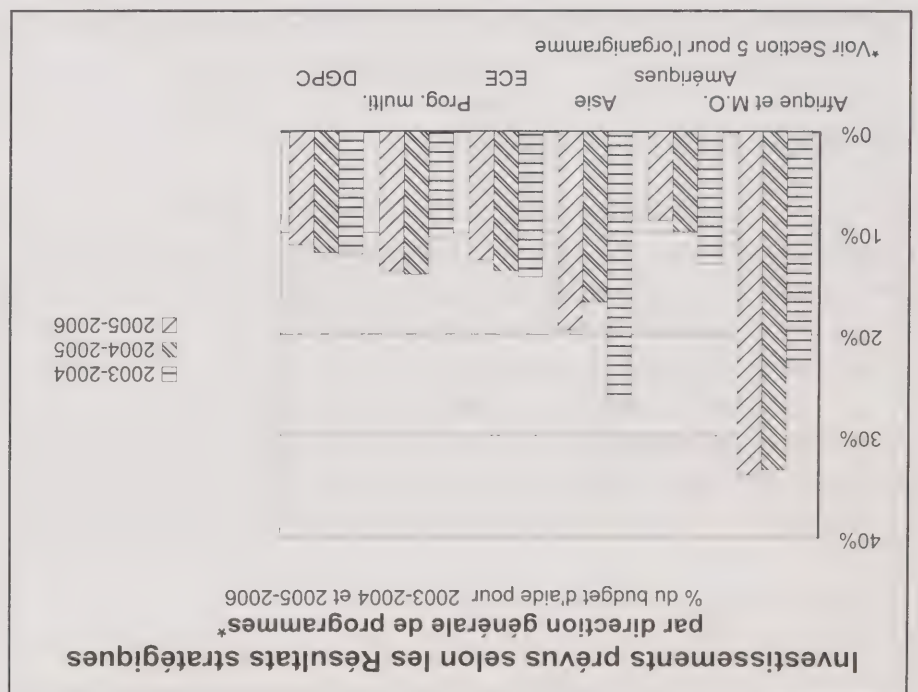


Tableau 4 : Gouvernance, Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD 3)
Structures de gouvernance et capacités institutionnelles accrues, une société civile renforcée, une paix et une sécurité accrue et un plus grand respect des droits de la personne et des principes démocratiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager la réforme du système public et un meilleur usage des systèmes basés sur des règles pour la gouverne des affaires économiques, sociales et politiques.</li> <li>Développer des processus et des institutions démocratiques qui représentent et qui font appel à la participation de tous les membres de la société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les indicateurs composés de l'Institut de la Banque mondiale pour la règle de droit, la compétence du gouvernement, le contrôle de la corruption et la qualité de la réglementation.</li> <li>Degré de conformité du pays aux instruments internationaux en faveur des droits de la personne (par exemple les remarques d'un organisme créé en vertu d'un traité).</li> </ul>

- encourager le développement de la capacité de gestion des désastres et de gestion de l'environnement des communautés, des organisations et des institutions des pays des Caraïbes orientales, comme c'est le cas avec son Projet de prévention des désastres dans les Caraïbes d'une valeur de 4,995 millions de dollars sur six années et qui accorde la priorité à la prévention, à l'atténuation des désastres et à une aide d'urgence pour répondre aux besoins fondamentaux des populations, à la suite de désastres importants.

**Encadré 16 : Intégrer l'approvisionnement en eau et les programmes d'assainissement à la promotion de l'hygiène en Ouganda**

L'Ouganda s'apprête à compléter la transition d'une période dominée par vingt années de chaos et de violence à une période de stabilité, de rétablissement et de croissance. Alors que l'économie nationale, dans son ensemble, a progressé au cours de cette période, la région nord du pays doit toujours faire face à de sérieux défis de développement. WaterCan y travaille en partenariat avec CPAAR-Uganda, une organisation non gouvernementale locale qui œuvre dans le district d'Apac, dans le nord du pays, où moins de la moitié de la population du district a accès à l'eau potable et à des services d'assainissement. Les maladies comme la diarrhée, celles dues à des parasites intestinaux et les infections de la peau et des yeux posent un sérieux problème de santé.

Le projet (1,05 millions de dollars) facilitera l'accès à un approvisionnement en eau potable et à des services d'assainissement, ainsi qu'à de bonnes pratiques d'hygiène. À ce jour, 38 puits ont été creusés ou forés, puis équipés de pompes manuelles; dix-sept réservoirs d'eau pluviale ont été aménagés; trente-neuf sources ont été protégées et huit puits ont été revêtalisés dans le but de desservir environ 51 000 habitants ruraux. Quelque mille plates-formes sanitaires ont été coulées et seront distribuées aux membres des communautés pour la construction de fosses d'aisance. D'importantes activités de promotion d'hygiène ont été entreprises dans de nombreuses communautés. Dans le but de rejoindre le plus de gens possibles, le projet a prévu de former les villageois, les enseignants et les étudiants de niveau primaire. Ceux-ci se révèlent d'ailleurs d'importants promoteurs de santé communautaire.

Suite à ces initiatives, les membres de la communauté, en particulier les femmes et les filles, consacrent moins de temps à la collecte de l'eau et peuvent concentrer leurs énergies à d'autres activités comme fréquenter l'école, prodiguer des soins aux enfants ou travailler aux champs. Les villageois ont remarqué d'importants progrès dans leur santé, en particulier dans celle des enfants, et sont aujourd'hui davantage conscients des bonnes pratiques d'hygiène et de collecte et d'entreposage de l'eau. Plusieurs facteurs importants expliquent le succès de ce projet : la priorité accordée à la participation communautaire à toutes les étapes du projet; la reconnaissance du rôle primordial des femmes dans la cueillette de l'eau; l'organisation d'ateliers axés sur la spécificité des sexes pour les leaders communautaires; l'organisation de réunions communautaires en un temps et en un lieu propice aux femmes; la promotion de technologies comme les pompes manuelles, qui peuvent être opérées et entretenues par les villageois, et la sensibilisation aux bonnes pratiques d'hygiène en recourant à des canaux culturels appropriés, comme les chansons et les dramatiques dans la langue du pays.

- lequel appuie la préparation de plans d'action nationaux en vue de l'adaptation au changement climatique;

  - améliorer les cadres de réglementation et augmenter la capacité de ses partenaires à répondre et à gérer les enjeux environnementaux. C'est le cas, par exemple, d'un projet d'appui direct au secteur minier au Pérou, où une contribution de 4,5 millions de dollars permet de former les opérateurs au traitement et au contrôle d'enjeux comme le drainage des acides et la régénération des sites des mines souterraines de grandeur moyenne;
  - adopter une stratégie régionale et nationale à la gestion des ressources naturelles, comme c'est le cas dans le Bassin du Nil, du Niger et du Zambéze. De cette façon, des initiatives regroupant plusieurs pays et des initiatives au niveau national renforcent les objectifs et buts communs. Voir encadré 17 : *Intégrer l'approvisionnement en eau potable et les services d'assainissement à la promotion de l'hygiène en Ouganda*;
  - examiner les initiatives et programmes de développement afin de s'assurer qu'ils cadrent avec la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et qu'ils sont respectueux de l'environnement.
- En vue de contribuer au développement de la capacité des partenaires de pouvoir répondre à des enjeux environnementaux comme la dégradation des sols et la désertification, le changement climatique, l'eau et les services d'assainissement en s'inspirant des priorités et des intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté, l'ACDI compte :**
- renforcer la capacité des gouvernements, des ONG et des communautés à gérer les ressources naturelles, comme c'est le cas avec le programme de gestion des sols en Chine, le programme de gestion de l'eau et des services d'assainissement au Ghana et le programme de gestion des sols et des ressources en eau du bassin du Zambéze. Dans ce cas, un programme de cinq millions de dollars appuie le développement des politiques et des structures de gestion en vue de la gestion de l'eau, des poissons et des animaux sauvages, tout en prévoyant des améliorations en agriculture et à la protection de la biodiversité des communautés, à la fois en Zambie et au Mozambique;
- renforcer la capacité de conservation des sols des pays marqués par la désertification, dont le Malawi, le Nigeria, la Zambie et la Tanzanie, et appuiera le Honduras dans ses efforts en vue de limiter les émissions des gaz à effet de serre par la création de lois d'autorisation et le développement des ressources renouvelables. L'Agence appuiera aussi les efforts des pays en développement, et les populations les plus pauvres, en vue de pouvoir répondre aux enjeux environnementaux, comme ceux de l'eau et des services d'assainissement, à l'aide du développement de technologies pratiques et abordables, comme la participation des membres de la communauté, y compris celle des femmes et des jeunes. (Voir encadré 16 : *Intégrer l'approvisionnement en eau et les programmes d'assainissement à la promotion de l'hygiène en Ouganda*);



- accroître sa capacité à répondre et à gérer les enjeux environnementaux à l'aide de ses partenaires multilatéraux, comme le Fonds pour l'environnement mondial (la contribution moyenne de l'ACDI à cet organisme se situe entre 30 et 40 millions de dollars par année),

des ODM, l'ACDI compte :

En vue d'encourager et de favoriser l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, projets et programmes des pays, dans le but d'appuyer la réalisation

- encourager et favoriser l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, projets et programmes, dans le but d'appuyer la réalisation des ODM;
  - contribuer au développement des capacités des partenaires de façon à ce qu'ils puissent répondre aux enjeux environnementaux comme la désertification, le changement climatique, l'eau potable et les services d'assainissement en s'inspirant des priorités et des intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté.
- L'ACDI a identifié les priorités suivantes, qu'elle entend poursuivre au cours des trois prochaines années en vue de réaliser la durabilité environnementale (voir tableau 3) :

### Priorités et plans

L'ACDI intègre la durabilité environnementale à tous ses programmes à l'aide de conseils en matière de politiques et de procédures et pratiques de gestion (par exemple l'évaluation environnementale). L'objectif est de s'assurer que toute intervention de l'ACDI, dans quelque domaine que ce soit, préserve ou améliore les services et actifs en matière d'environnement, les fondements même du développement durable et de la réduction de la pauvreté. L'Agence œuvre également par le biais d'alliances et de partenariats stratégiques, comme les Accords multilatéraux sur l'environnement, en vue d'influencer l'ordre du jour international en matière d'environnement et de développement. Enfin, l'Agence appuie le développement des capacités des pays partenaires en vue de leur permettre de répondre aux enjeux mondiaux, comme la désertification et la dégradation des sols.

### Contexte

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD 3)
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuer au développement des capacités des partenaires afin qu'ils puissent répondre aux enjeux environnementaux, comme la désertification, le changement climatique, l'eau potable et les services d'assainissement, en s'inspirant des priorités et des intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre d'initiatives qui incorporent les stratégies de gestion intégrée et durable à la gestion des sols, en vue d'une augmentation de la proportion du territoire couvert par la forêt; de territoires protégés dans le but de préserver la biodiversité et la proportion de gens qui ont accès à une méthode de tenure (propriété) des sols.</li></ul>



#### 4.2.3 Durabilité environnementale

##### Résultat stratégique 3 : Durabilité environnementale

164,8 millions de dollars ou 7 pour 100 du budget d'APD/AP de l'ACDI, avec une augmentation prévue à 175,6 millions de dollars en 2004-2005 et un repli à 145,3 millions de dollars en 2005-2006.

Figure 10 : Durabilité environnementale

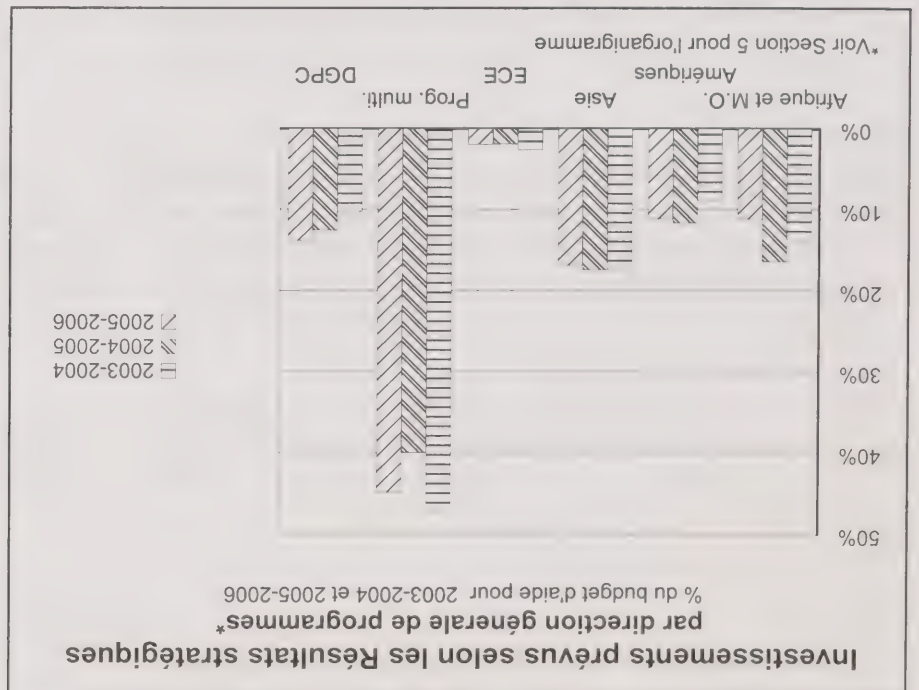


Tableau 3 : Durabilité environnementale : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

<b>Résultat stratégique</b>	<b>Priorités</b>	<b>Exemples d'indicateurs (SDD 3)</b>
Une durabilité environnementale accrue, à l'aide de la protection, de la conservation et de l'intégrité de la biodiversité et de l'intégrité d'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer et favoriser l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, programmes et projets des pays en développement, dans le but de contribuer à la réalisation des ODM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'initiatives qui incorporent les stratégies de gestion intégrée et durable, à la gestion des ressources en eau, en vue d'une augmentation de la proportion de gens qui ont accès à l'eau potable et à des services d'assainissement.</li> <li>Nombre de politiques, de programmes et de projets qui traitent de la problématique du changement climatique, en vue d'une réduction des émissions de dioxyde de carbone.</li> </ul>

**Encadré 15 : Travailler, de concert avec la communauté internationale, à la reconstruction de l'Iraq**

Par l'entremise de l'ACDI, le Canada a été l'un des premiers pays à annoncer un engagement majeur en vue d'aider les Iraquiens dans la reconstruction de leur société et de leur pays, à la suite de la guerre de 2003. Une contribution initiale de 5,6 millions de dollars a permis de planifier les secours humanitaires, pour lesquels l'ACDI s'est engagée, par la suite, à verser 100 millions de dollars. La plus grande part de cet appui, acheminée par les agences humanitaires des Nations Unies et les organisations non-gouvernementales internationales, permettra de fournir de l'eau potable, des services d'assainissement, des denrées alimentaires et des abris, ainsi que des soins de santé primaires. Les ressources ont aussi été consacrées aux actions de déminage et à la santé et à la sécurité des travailleurs de l'aide.

Le Canada s'est engagé à verser un montant supplémentaire de 200 millions de dollars pour des activités de reconstruction. À la suite d'une contribution initiale à UNICEF pour améliorer la santé maternelle et infantile, pour réhabiliter les services d'approvisionnement en eau et les services d'assainissement, pour protéger les enfants et appuyer l'éducation de base, l'ACDI a accordé une subvention supplémentaire de 40 millions de dollars à cette agence des Nations Unies afin de lui permettre de développer et de poursuivre son travail. Une contribution de 5 millions de dollars a aussi été consentie à CARE Canada pour son travail auprès de CARE IRAQ en vue d'améliorer l'accès à l'eau potable et à des services d'assainissement, à des soins de santé primaires et à des équipements scolaires dans la ville de Kerbala, laquelle avait été sérieusement négligée par le régime précédent. L'Agence participe aussi aux réformes du secteur de la sécurité en Iraq, en finançant le déploiement de quelque vingt instructeurs de police pour former les forces policières locales, incluant les services d'un consultant en sécurité dans le but d'identifier les bases d'une coopération additionnelle dans ce secteur. Une autre contribution de 100 millions de dollars permettra au Mécanisme de financement international pour la reconstruction de l'Iraq de développer la capacité des institutions locales et nationales de répondre aux besoins économiques et sociaux fondamentaux de la population, comme les soins de santé primaires et l'éducation, les services d'eau potable et d'assainissement et la sécurité alimentaire, tout en consolidant la gouvernance, les droits de la personne et la démocratie en Iraq.

#### Encadré 14 : Égalité entre les sexes : une stratégie régionale pour les Amériques

En dépit d'importants progrès, les inégalités entre les sexes persistent dans les Amériques, freinant ainsi le progrès économique, social et politique et les efforts en vue de réduire la pauvreté. Ces inégalités se manifestent par la sous-représentation permanente des femmes au processus décisionnel, par les bas salaires qui leur sont attribués, la violence généralisée à leur égard et à l'égard des jeunes filles, et par le taux élevé d'analphabétisme et de mortalité maternelle parmi les femmes indigènes.

La promotion de l'égalité entre les sexes constitue un volet important de l'ordre du jour de la politique du Canada dans les Amériques. L'ACDI continuera d'appuyer l'égalité entre les sexes par l'entremise de projets et de programmes directs axés sur le développement des capacités des partenaires destinés à augmenter la représentation, l'influence et la participation des femmes au processus décisionnel au niveau local et régional et en confrontant certains enjeux prioritaires, comme la violence à l'égard des femmes. L'Agence appuiera également des initiatives précises destinées à favoriser l'intégration de la problématique homme-femme dans toutes ses autres initiatives. Cela comprend la mise en œuvre d'un nouveau processus corporatif d'évaluation de l'égalité entre les sexes, lequel sera utilisé dans la planification des projets et des programmes, ainsi que des initiatives précises à l'échelle des programmes destinées à développer la capacité des employés d'intégrer efficacement toutes les considérations en matière d'égalité entre les sexes dans leur travail au quotidien.

### En vue d'apporter une aide humanitaire en temps de désastres naturels et/ou de conflits, l'ACDI :

- répondra, de façon appropriée, efficace et en temps opportun, aux demandes d'aide humanitaire, y compris la fourniture d'aide alimentaire d'urgence;
- poursuivra son travail en Iraq, appuyant non seulement les secours d'urgence, mais aussi le développement à long terme, par le biais du développement de la capacité des institutions locales de répondre aux besoins de la population et de gouverner de façon efficace.

- consentira un appui aux réfugiés et aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, la priorité étant accordée aux femmes et aux enfants, par l'entremise d'un financement de base et d'un financement provisoire aux organisations multilatérales et aux ONG. On dénombre, en République démocratique du Congo, environ 3,4 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et quelque 250 000 réfugiés, sans compter les vingt millions de Congolais qui se trouvent menacés par le conflit en cours. En 2003, le Canada a répondu à l'appel avec un appui de 6,7 millions de dollars pour le financement d'activités humanitaires de la part de ses partenaires, dont le Comité international de la Croix-Rouge, le Comité exécutif de coordination des affaires humanitaires des Nations Unies, CARE, Vision mondiale, Action contre la faim et Médecins Sans Frontières, sans compter une contribution de 5,2 millions de dollars versée au Programme alimentaire mondial et au Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) pour de l'aide alimentaire et un programme de vaccination contre la rougeole.



## **En vue d'appuyer l'intégration des considérations en matière d'égalité entre les sexes dans tous les projets, programmes et politiques de développement, l'ACDI :**

- appuiera les initiatives qui favorisent la réhabilitation et la réinsertion des filles et des garçons marqués par les conflits armés en République démocratique du Congo, en Ouganda, au Rwanda, au Sierra Leone et en Colombie, où un projet de trois ans, au coût de 3,5 millions de dollars, permet la réinsertion de quelque 3 000 garçons et filles dans les régions les plus vulnérables, par l'entremise d'un accès à l'éducation de base, à la formation dans le domaine de la consolidation de la paix et au développement des compétences en leadership;
- concentrera ses initiatives sur le travail forcé des enfants et la traite des enfants en appuyant, par exemple, certains de ses partenaires multilatéraux qui ont mis de l'avant un projet comme celui de l'Institut interaméricain pour la protection de l'enfance sur le travail forcé des enfants ou par l'entremise d'un projet de quatre ans, au coût de trois millions de dollars, pour le développement des capacités des partenaires locaux en Afrique de l'Ouest qui œuvrent à réduire la traite des enfants par des opérations de sauvetage et de réinsertion pour plus de 6 000 enfants et par des campagnes de sensibilisation auprès du public.
- améliorera la capacité des gouvernements et des institutions pour l'analyse comparative entre les sexes et les programmes sensibles à la spécificité des sexes, de façon directe, en Bolivie et au Malawi, et par l'entremise de ses partenaires internationaux comme UNIFEM et l'Organisation des états américains (OEA). Dans ce dernier cas, une contribution de l'Agence de 500 000 dollars permet au Secrétariat général de l'OEA de concevoir et de mettre en œuvre un cours de formation sur l'analyse comparative entre les sexes pour deux cents quarante stagiaires, y compris les représentants des pays;
- renforcera l'autonomisation des femmes par un appui aux organisations communautaires qui visent à stimuler la participation des femmes au développement communautaire et au processus décisionnel comme, par exemple, au Pérou et dans d'autres pays andins, par l'entremise du Fonds régional d'équité entre les sexes, doté d'un budget de cinq millions de dollars. *L'encadré 14 : Egalité entre les sexes : une stratégie régionale pour les Amériques* illustre bien la stratégie de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes. Celle-ci appuie le développement de la capacité des institutions et des réseaux locaux en vue d'intégrer la problématique homme-femme dans les processus décisionnels de leur société. Il souligne également l'engagement de l'ACDI à intégrer l'égalité entre les sexes dans ses activités au quotidien, par le biais de cours de formation et de l'utilisation d'outils comme les Lignes directrices d'évaluation.



## En vue de renforcer ses programmes dans le domaine de la protection des enfants, l'ACDI :

- continuera d'appuyer le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). C'est principalement par l'entremise d'une contribution annuelle (13,5 millions de dollars) au Fonds des Nations Unies pour l'enfance que l'ACDI participe aux différents programmes de protection des enfants. UNICEF œuvre dans les domaines prioritaires suivants, tous axés sur les besoins des enfants : la protection des enfants, l'éducation des filles, les programmes d'immunisation et la lutte au VIH/sida.
- établira ses programmes en fonction des droits des enfants. Comme le souligne le Plan d'action pour la protection des enfants de l'ACDI, la stratégie axée sur les droits des enfants utilise la Convention des Nations Unies sur les droits des enfants comme cadre pour favoriser le respect de tous les droits des enfants. Cette stratégie reconnaît les droits des filles et des garçons de participer aux décisions qui touchent de près à leur vie, analyse les causes structurelles qui donnent lieu à des violations des droits des enfants et propose une stratégie globale dans les domaines tels le développement du secteur privé, l'agriculture, l'éducation et la santé, la santé, la priorité étant accordée aux enfants dans le besoin et à ceux qui doivent être protégés de l'exploitation, des abus et de la discrimination.

- favorisera la participation des enfants aux initiatives de développement (voir encadré 13 : *Egypte - la promotion et la protection des intérêts des enfants qui sont forcés de travailler* (PPIC-Work);

### Encadré 13 : Egypte : la promotion et la protection des intérêts des enfants qui sont forcés de travailler (PPIC-Work)

L'un des éléments clés du programme de réforme économique et sociale du gouvernement égyptien est la création d'emplois par le biais du développement de la micro et de la petite entreprise. Cette stratégie a fait ses preuves dans la réduction de la pauvreté parmi les populations pauvres et marginalisées, y compris les enfants. Le projet PPIC-Work, d'une durée de six ans au coût de 4,8 millions de dollars, établit un modèle de collaboration entre les agences d'appui à la microfinance et celles du monde des affaires dans le but d'aborder la question des droits des enfants qui sont forcés de travailler. Ce sont ces mêmes enfants qui permettent d'identifier et de proposer des solutions aux dangers en milieu de travail, de même que des nouvelles exigences en matière de santé et de sécurité et des possibilités d'instruction. Ce projet vient également appuyer le gouvernement égyptien dans ses efforts en vue de réviser toutes les politiques de la petite entreprise, de façon à y inclure les droits des enfants. Il lui permet également de participer au débat international portant sur la problématique des enfants et du travail.

Au cours des prochaines années, les enfants qui sont forcés de travailler continueront d'identifier et de procéder au suivi de nombreuses initiatives. PPIC-Work poursuivra également ses efforts en vue d'introduire des produits d'application et des mécanismes de prêts qui offriront un appui unique et des avantages certains aux enfants qui sont forcés de travailler, avantages qui ne seraient disponibles autrement dans le cadre d'autres types d'interventions.

- développera sa capacité pour des programmes axés sur les droits des enfants, par le biais de la gestion des connaissances, de la formation, du Réseau de protection des enfants et des enseignements tirés du Fonds de recherche sur la protection des enfants;

- améliorera la prestation de services par le biais d'un appui à des programmes comme le Programme de réforme en matière de santé et de population, au coût de 28 millions de dollars, lequel prévoit moderniser les services de planification familiale et les services de santé de la reproduction au Bangladesh; améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines et de la santé au Mali; améliorer l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement au Honduras, où quelque 16 000 personnes, vivant dans une cinquantaine de communautés, profitent des retombées d'un projet de cinq millions de dollars sur cinq ans.

- abordera avec ses partenaires la question des grandes menaces à la santé, comme le manifeste cet exemple d'une contribution de cinq millions de dollars à l'effort de regroupement de multiples donateurs de la Banque mondiale en vue d'aider la Chine à développer un programme national pour contenir la propagation du Syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) et réduire la propagation de nouvelles infections;

- contribuera aux efforts régionaux en vue de contrôler des maladies répandues, comme la cécité des rivières, par le biais d'une contribution de cinq millions de dollars sur cinq ans au Programme africain de lutte à l'onchocercose, dont souffrent quinze millions de personnes ou encore le paludisme, par le biais d'une contribution de 2 millions de dollars à la Campagne en vue de réduire le paludisme en Afrique;

- cherchera à surmonter le lourd héritage de l'ouragan Mitch au Honduras par le biais de meilleurs programmes de santé, inspirés par les priorités locales et une plus grande coordination internationale. (voir encadré 12 : Renforcer les services de santé au Honduras en vue de vaincre l'héritage de l'ouragan Mitch)

#### Encadré 12 : Renforcer les services de santé au Honduras en vue de vaincre l'héritage de l'ouragan Mitch

Lorsque l'ouragan Mitch s'est abattu sur l'Amérique centrale à l'automne de 1998, le résultat se traduisit par la destruction de l'infrastructure essentielle à la santé, dont les systèmes d'eau potable et d'assainissement, les habitations, les hôpitaux et les cliniques. Même aujourd'hui, 38 pour 100 des Honduriens n'ont toujours pas accès à des services de santé, près d'une personne sur cinq n'a pas accès à l'eau potable ou à des services d'assainissement, alors que les taux de malnutrition et de mortalité maternelle et infantile demeurent élevés. La communauté internationale s'est ralliée pour apporter des secours d'urgence et un appui au développement à long terme de ce pays. Le projet Soins de santé primaires de l'ACDI, d'une durée de trois ans, au coût de cinq millions de dollars, s'inscrit dans la foulée de cette stratégie intégrée. Au Honduras, l'ACDI appuie les priorités et les activités identifiées au sein des groupes de coordination gouvernement-donateurs, connus sous le nom de tables sectorielles, et au Nicaragua, ses activités appuient les priorités établies par le gouvernement et ses partenaires, dont la Croix Rouge. Le but de ce projet est de soutenir la Société de la Croix Rouge au Nicaragua et au Honduras dans ses efforts en vue d'améliorer la santé des populations vulnérables, à la fois par un appui à des activités précises, comme l'amélioration des services de santé primaires, en particulier auprès des femmes, des enfants et de ceux qui souffrent de maladies infectieuses et le renforcement de la capacité des autorités et des institutions de santé au niveau local et national d'entreprendre de telles réformes et améliorations. La sensibilisation de la communauté aux enjeux et sa participation ont joué un rôle prédominant dans ce projet qui prévoit également une meilleure coordination entre les institutions de santé comme des partenaires important en santé, et leurs partenaires d'autres secteurs, comme ceux de l'eau potable et des services d'assainissement et ceux de l'éducation.



- appuiera, de façon directe, la réforme du secteur de la santé, comme c'est le cas en Bolivie où un nouveau Programme global de santé de cinq ans, au coût de 15 millions de dollars, vise à améliorer la santé publique par le biais d'un appui à la planification et au financement de la santé, aux soins de santé au niveau du district et à la gouvernance publique, à la collecte de renseignements et au développement des ressources humaines;
- abordera la réforme du secteur de la santé et les menaces à la santé par le biais de son appui aux organisations multilatérales et régionales, y compris son appui à l'Organisation mondiale de la santé, au PNUD, au Fonds des Nations Unies pour l'enfance, au Fonds des Nations Unies pour la population et à l'Organisation panaméricaine de santé (PAHO), de même que par des programmes précis en matière de santé du Fonds mondial pour la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme, de l'Initiative des micro-nutriments (28 millions de dollars par année), de l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination et de l'Initiative mondiale de vaccination.

## En vue de renforcer ses programmes en santé, l'ACDI :

**Encadré 11 : À la recherche d'un traitement : la recherche d'un vaccin contre le Sida en Afrique**

L'un des meilleurs espoirs du monde de mettre fin à cette tragédie humaine réside dans le développement d'un vaccin, mais seulement une faible proportion des fonds mondiaux de recherche est consacrée à l'Afrique, là où vit 70 pour 100 des gens séropositifs. L'Initiative internationale pour un vaccin contre le sida (IAVI), laquelle est appuyée dans ses efforts par une contribution de 50 millions de dollars du Fonds canadien pour l'Afrique de l'ACDI, poursuit des essais humains en Afrique du Sud et en Suisse sur un vaccin expérimental qui prévient, chez les personnes qui ne sont pas infectées au VIH/sida, le développement de la maladie.

Cette initiative possède deux caractéristiques uniques. En premier lieu, une étroite collaboration avec les scientifiques des pays en développement est indispensable, et ce à toutes les étapes du développement du vaccin. En second lieu, IAVI conserve la propriété des droits intellectuels en vue de s'assurer, en cas de réussite, que le vaccin sera offert aux pays en développement à un coût raisonnable. L'IAVI entend également recourir à l'éducation pour mobiliser l'appui, tout en encourageant la participation de l'industrie.

- renforcera les capacités des organismes d'enseignement, comme c'est le cas, par exemple, au Mozambique où un programme de 9,1 millions de dollars sur trois ans vient appuyer, entre autres, la formation de moniteurs et de travailleurs de la santé qui préconisent de nouvelles pratiques de santé communautaire et qui axent leurs interventions sur les besoins et les priorités de leur communauté, comme le paludisme et le VIH/sida
- L'encadré 11 : À la recherche d'un traitement : la recherche d'un vaccin contre le Sida en Afrique illustre l'appui que l'ACDI apporte à la lutte contre ce qui s'avère être l'une des plus grandes menaces à la réduction de la pauvreté et au développement social en Afrique. Ce projet démontre que l'appui direct aux institutions locales assure non seulement le respect des priorités africaines, mais permet également le renforcement des institutions africaines.

même que de prendre soin et d'appuyer ceux qui vivent avec le VIH/sida;

#### Encadré 10 : Une éducation de qualité pour tous au Bangladesh

Le Bangladesh a enregistré d'importants progrès au cours de la dernière décennie en augmentant l'accès à l'enseignement primaire, en introduisant les techniques de base auprès des populations isolées et des étudiants adultes et en réduisant l'écart entre les sexes dans le taux d'inscription des enfants. Toutefois, en période difficile, les filles sont toujours les premières à être retirées de l'école et leur taux de réussite est inférieur à celui des garçons dans tout le pays. Au Bangladesh, seulement un enfant sur quatre complète l'école primaire et, dans certaines régions rurales, plus de 85 pour 100 de la population est toujours analphabète.

L'ACDI appuie les efforts du Bangladesh en vue de lui permettre de réaliser son engagement à l'égard des ODM en matière d'éducation, en investissant 67 millions de dollars dans son Programme d'appui au secteur de l'éducation au cours des six prochaines années. Ce nouveau programme vient secondar les efforts du gouvernement en vue d'entreprendre les réformes nécessaires au niveau des institutions, des systèmes et des politiques qui lui permettront d'améliorer la qualité et l'accès à un système d'avantage centré sur la pauvreté, à la fois équitable et universel. Connus sous le nom d'Approche sectorielle (AS), ce programme fait appel à un groupe élargi de donateurs, dont la Banque asiatique de développement, la Banque mondiale, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Norvège, la Suède, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Australie et le Japon.

Parmi les activités que comprend ce programme figurent le développement organisationnel et le développement des capacités des institutions qui dispensent l'enseignement primaire, la création de meilleurs programmes d'études, de nouvelles méthodes d'enseignement et la participation de la communauté. Ce Programme prévoit également la création de 35 000 nouvelles salles de classe et l'achat d'équipements scolaires, la conception de plans directeurs pour rejoindre les populations marginalisées, comme les personnes souffrant d'un handicap, les minorités ethniques, les enfants pauvres et ceux qui sont forcés de travailler, ainsi qu'une assistance technique pour la réforme du système. Celle-ci prendra la forme de recherches, de mise sur pied d'ateliers, d'une meilleure coordination entre les intervenants et de développement de plans d'action.

#### En vue de consolider ses programmes dans la lutte contre le VIH/sida, l'ACDI :

- appuiera les grands programmes multilatéraux, dont le Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) avec une contribution de 5,4 millions de dollars par année et le Fonds mondial pour la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP) (contribution de 25 millions de dollars en 2003-2004 et 40 millions de dollars en 2004-2005);
- encouragera les programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida dans une variété de pays, dont le Mozambique où l'Agence apporte un appui de 30 millions de dollars sur une période de cinq ans à des institutions renforcées pour la mise en œuvre des plans, à l'amélioration de la surveillance épidémiologique, à la prestation de services de santé et à la création de programmes de sensibilisation destinés au public;

- appuiera les grands programmes régionaux, comme le Programme de formation au Sida en Afrique australe (12 millions de dollars au cours des deux prochaines années), lequel appuie près de 150 partenaires communautaires qui mettent en œuvre des programmes de prévention, qui prennent soin des malades, qui apportent leur appui aux groupes de soutien ainsi qu'à ceux qui défendent l'égalité entre les sexes et les stratégies axées sur les droits de la personne pour lutter contre la pandémie. C'est également le cas avec le Centre d'épidémiologie des Caraïbes (4,1 millions de dollars sur quatre ans) qui aide les pays membres à planifier, à gérer et à établir des programmes en vue de prévenir et de contrôler le VIH/Sida et les MTS, de



Au cours des trois prochaines années, l'ACDI poursuivra les priorités suivantes en matière de développement social :

- renforcer ses programmes en éducation de base, dans la lutte contre le VIH/sida, ainsi que dans le domaine de la santé et de la protection des enfants
- appuyer et favoriser l'intégration des considérations en matière d'égalité entre les sexes dans tous ses projets, programmes et politiques de développement;
- apporter une aide humanitaire en temps de désastres naturels et/ou de conflits.

Dans le but de réaliser ses objectifs de développement social et de contribuer aux ODM dans ce domaine, l'ACDI doublera son financement en santé et en nutrition et quadruplera ses investissements en éducation de base, dans la lutte contre le VIH/sida et la protection des enfants au cours de la période qui s'échelonne de 2000 à 2005, jusqu'à concurrence d'un montant total prévu de 2,811 millions de dollars.

## En vue de renforcer ses programmes en éducation de base, l'ACDI :

- renouvellera sa concentration en Afrique, où les besoins sont les plus pressants, en doublant l'investissement du Canada dans l'éducation de base, jusqu'à concurrence de 100 millions de dollars en 2005. Ce montant comprend les contributions à la mise en œuvre active de l'initiative internationale Programme accéléré Éducation pour tous (EPT)<sup>45</sup> au Mozambique et en Tanzanie où l'Agence versera un montant additionnel de dix millions de dollars à chacun de ces pays entre 2003 et 2008.

- renouvellera son appui aux programmes en Amérique du Sud et en Amérique centrale, comme c'est le cas avec le Fonds d'éducation locale au Pérou, doté d'un budget de 1,1 million de dollars, lequel appuie, à titre expérimental, de nouvelles stratégies dans la réforme de l'éducation en vue d'améliorer la qualité et l'accès des populations rurales, des pauvres, des groupes à risques, tout en renforçant la gestion et la participation de la communauté.

L'encadré 10 : *Une éducation de qualité pour tous au Bangladesh* précise la planification stratégique de l'ACDI dans l'éducation de base et les résultats escomptés au cours des trois prochaines années dans un des neuf pays de concentration. Il souligne également l'importance d'intégrer l'analyse et les résultats visant l'égalité entre les sexes.

<sup>45</sup> <http://www.unesco.org/education/efa/fr/index.shtml> L'initiative Éducation pour tous (EPT) fixe un ensemble d'objectifs, de plans d'action et d'outils pour les donateurs, les pays et la société civile en vue de s'assurer que, d'ici 2015, tous les enfants en âge de fréquenter l'école primaire auront accès et pourront compléter un cycle d'études gratuit, de bonne qualité; que les disparités fondées sur le sexe dans les études seront éliminées; que les niveaux d'analphabétisme chez les adultes seront réduits de moitié; que les soins de santé à la petite enfance et l'accès à l'éducation seront élargis; que les possibilités d'apprendre pour les jeunes et les adultes se multiplieront et que tous les aspects de la qualité de l'éducation seront améliorés.

Tableau 2 : Développement social : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD-3)
Amélioration de la qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté par le biais de meilleurs services sociaux, d'une gestion de l'impact social des réformes, des progrès en matière d'égalité entre les sexes et de l'aide humanitaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer ses programmes en éducation de base, en matière de santé et de lutte au VIH sida et au chapitre de la protection des enfants.</li> <li>• Appuyer et favoriser l'intégration des considérations en matière d'égalité entre les sexes dans tous les projets, programmes et politiques de développement.</li> <li>• Apporter une aide humanitaire en temps de désastres naturels et ou de conflits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux net d'inscription au niveau de l'enseignement primaire.</li> <li>• Proportion d'élèves (mâle/femelle) qui complètent le cycle de la première à la cinquième année.</li> <li>• Ratio de garçons et de filles aux niveaux primaire, secondaire et tertiaire.</li> <li>• Pourcentage de patients (mâle/femelle) qui ont des maladies transmises sexuellement (MTS), qui sont enregistrés dans des établissements de santé, qui reçoivent le bon diagnostic, le bon traitement et des conseils.</li> <li>• Taux de mortalité : infantile, chez les moins de cinq ans et le taux de mortalité maternelle.</li> <li>• L'incidence de paludisme et de tuberculose (mâle/femelle) parmi la population.</li> <li>• Connaissances/expertise des femmes et des organisations de femmes qui font la promotion de celles-ci et qui favorisent leur participation au processus décisionnel.</li> <li>• Systèmes d'alerte rapide en place dans les pays vulnérables.</li> </ul>

## Contexte

Le développement social se veut la contrepartie nécessaire au bien-être économique. Aussi, l'investissement dans l'éducation et la santé s'est-il révélé la contribution la plus importante et la plus efficace en vue de réduire la pauvreté et de favoriser le développement durable. Les avantages sont à la fois à court et à long terme : des enfants et des adultes bien nourris apprennent mieux, produisent davantage et participent plus efficacement au développement de leur société. L'expérience a démontré que le développement durable ne se manifeste que si ces avantages sont partagés de façon égale entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons. Le degré d'importance que l'Agence accorde au développement social se traduit par des priorités dans quatre domaines : la santé et la nutrition, le VIH sida, l'éducation de base et la protection des enfants.

**En vue de favoriser l'émergence d'un environnement porteur propice à la croissance économique et aux investissements, l'ACDI :**

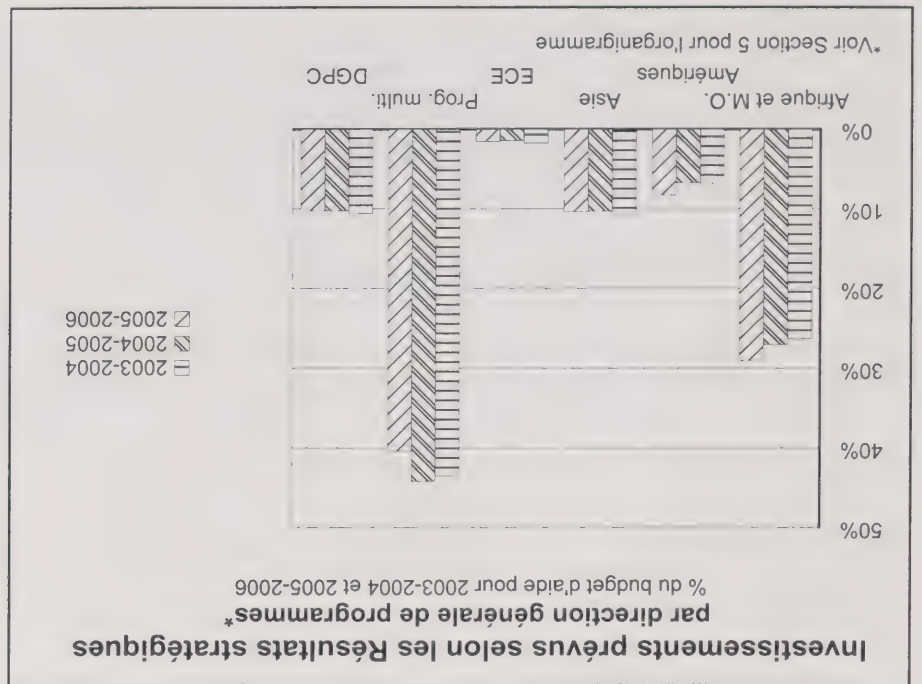
- encouragera les réformes économiques et renforcera les capacités gouvernementales et institutionnelles en matière de gestion économique, y compris au Viêt-nam, où l'Agence appuie le développement de cadres juridiques et de cadres de réglementation en vue de l'accession de ce pays à l'OMC, ainsi que la réforme de son système bancaire par l'entremise du Projet de gestion financière Vietnam-Canada de dix millions de dollars;
- appuiera les efforts des gouvernements des pays partenaires en vue de développer des politiques, des pratiques et des lois qui favorisent la croissance économique, à l'image des efforts des partenaires régionaux africains qui encouragent le développement d'un climat favorable aux investissements en bonifiant les pratiques juridiques, les pratiques de réglementation et les pratiques comptables;
- travaillera, de concert avec les institutions et organisations du secteur privé, en vue de stimuler le développement et l'innovation dans les pays en développement.

#### 4.2.2 Développement social

##### Résultat stratégique 2 : Développement social

965,5 millions de dollars ou 43 pour 100 du budget d'APD/AP de l'ACDI, avec une augmentation prévue à 1 130,9 millions de dollars en 2004-2005 et un repli à 1 179,1 millions de dollars en 2005-2006

Figure 9 : Développement social





- appuiera les programmes en matière de facilitation du commerce, dont une contribution de 7 millions de dollars du Fonds canadien pour l'Afrique au Programme conjoint d'assistance technique des Nations Unies qui permettra à seize pays africains de mieux s'intégrer au système commercial multilatéral.
- consentira une assistance technique en matière de commerce dans les domaines des négociations et de la mise en œuvre des accords commerciaux au niveau régional par l'entremise d'une variété de partenaires, dont le Programme de coopération hémisphérique de la Banque interaméricaine de développement qui profite aux pays d'Amérique centrale et, de façon directe, aux pays des Caraïbes, comme c'est le cas en Jamaïque, où un appui de 300 000 dollars au Projet des enjeux commerciaux dans les Caraïbes permet à ce pays de développer une réglementation et des lois antidumping;
- développera la capacité de toutes les régions de faire concurrence en matière de commerce et d'investissements, y compris dans la plus marginalisée d'entre elles, l'Afrique, où le Fonds canadien pour l'Afrique consentira une assistance technique de 8 millions de dollars aux petites et aux moyennes entreprises et aux institutions qui les appuient dans leurs efforts en vue d'améliorer leur capacité de faire des affaires au niveau international et d'encourager leurs propres exportations;
- **En vue de développer la capacité chez les femmes et les hommes, les filles et les garçons vivant dans la pauvreté de profiter des possibilités du commerce, l'ACDI :**
  - l'Agence concevra également de nouvelles stratégies axées sur les demandes des pays qui font l'objet de partenariats accrus dans le but de développer la capacité et la disponibilité des entreprises locales de ces pays à recevoir des investissements, tel le Bangladesh, où un projet pilote de Centre d'investissement pour l'entreprise locale sera créé. Ce Centre assistera les petites et les moyennes entreprises à attirer des investissements en leur fournissant des services de base tels que la conception de projet, les études de faisabilité et la planification d'affaire.
  - de plus, l'ACDI appuiera le développement de coentreprises entre les compagnies canadiennes et celles du pays partenaire, lesquelles profitent à l'économie locale dans plusieurs pays du monde, y compris par le biais d'un appui au développement de services pour les petites et les moyennes entreprises en Égypte (2,9 millions de dollars en 2004-2005). Cet appui permet aux entreprises canadiennes de développer des relations d'affaires à long terme avec des partenaires locaux en vue de développer le secteur privé par l'entremise d'investissements, d'accès à de nouveaux marchés, de transfert de connaissances et d'expertise et de transferts technologiques;



### Encadré 9 : Des services financiers pour les pauvres : le développement des institutions

500 000 dollars par année à ce Groupe. Ce type d'appui permet de favoriser l'émergence d'un environnement propice au développement du secteur privé, de l'établissement de règles pour le commerce et les investissements, aux systèmes locaux de réglementation et à un appui à la macro-finance ou à la microfinance, y compris la création de fiduciaires de développement du secteur privé qui apportent un appui technique.

- consentira une aide directe aux pays partenaires. En Afrique, l'Agence cible le développement de micro-entreprises, en particulier celles qui accordent la priorité aux femmes comme c'est le cas au Burkina Faso, en Guinée, au Sénégal, en Afrique du Sud, au Rwanda, en République démocratique du Congo, au Cameroun et au Mali, où plus de 9 000 femmes ont déjà été formées à la gestion de la micro-entreprise et où bon nombre d'entre elles ont reçu un prêt de la part du Réseau Nyèsigiso, une caisse populaire qui compte près de 100 000 membres. (Voir encadré 9 : *Des services financiers pour les pauvres : le développement des institutions* qui illustre la façon dont l'ACDI renforce les institutions locales et favorise, en conséquence, la prise en charge locale et la durabilité à long terme de la réduction de la pauvreté dans plusieurs pays de concentration en Afrique). En Asie, l'appui au développement du secteur privé, en particulier l'expansion des facilités de crédit, se poursuit, y compris au Bangladesh où le Programme d'entretien rural offre aux veuves démunies des activités rémunératrices, des activités de formation et des possibilités de crédit pour celles qui se lancent en affaires. Dans les Amériques, l'Agence appuie les possibilités rémunératrices de revenus pour les familles en Equateur, où le Fonds de développement Canada-Equateur a permis à plus de 55 000 familles de profiter d'activités de production et de marketing perfectionnées, alors qu'au Pérou et en Bolivie, l'Agence développe les possibilités pour les pauvres de profiter du développement des ressources naturelles;

L'ACDI appuie une vaste gamme d'institutions qui offrent des services aux pauvres, y compris le développement des opérations de réserves de crédit au secteur privé de la Banque asiatique, de la Banque interaméricaine et de la Banque africaine de développement qui ciblent les petites et les moyennes entreprises. L'Agence appuie également les institutions des pays en développement. Par exemple, en Afrique de l'Ouest, six réseaux de partenaires de caisses populaires ont formé un groupe pour coordonner leurs activités. Situés au Sénégal, au Burkina Faso, au Bénin, au Togo et au Mali, ces partenaires sont responsables de 80 pour 100 du micro-crédit dans la région. Ils représentent plus de 400 succursales, regroupent plus d'un million de bénéficiaires, disposent d'épargnes supérieures à 50 milliards de Francs CFA et de crédits de 32 milliards de Francs CFA. Les réseaux font appel à la même monnaie, ils se rapportent légalement à la Banque centrale des pays de l'Afrique de l'Ouest et sont régis par la loi qui réglemente les caisses populaires, les caisses mutuelles d'épargne et les institutions de crédit.

Au début de 2001, les réseaux partenaires, avec l'appui financier de l'ACDI, ont adopté une vision commune du développement de leurs institutions financières d'épargne pour les dix prochaines années. Cette vision englobe toutes les dimensions stratégiques, comme les configurations de réseaux, les produits et les services, les problèmes de gouvernance, l'information des activités, l'environnement légal et la création d'unités d'affaires qui gravitent autour de ces réseaux. Cette vision fait appel à un vaste projet pour mettre à jour et transformer les réseaux de caisses mutuelles d'épargne et l'ACDI appuiera ce processus par le biais d'une contribution de plus de 25 millions de dollars au cours de la décennie.

#### Encadré 8 : pour mettre fin à la famine chronique en Ethiopie

On estime que 7 à 8 pour 100 de la population éthiopienne souffre d'insécurité alimentaire chronique et qu'entre 30 et 40 pour 100 de celle-ci est vulnérable aux déficits saisonniers. En moyenne, plus de cinq millions de gens se sont enregistrés aux secours alimentaires quotidiens au cours de la dernière décennie, alors que les conditions étaient favorables. En 2002-2003, l'Ethiopie a connu une sécheresse sévère, semblable à celle qui ravagea le pays en 1984-1985, et la plus récente sécheresse a touché 13,2 millions de gens.

Le gouvernement de l'Ethiopie considère comme prioritaire le double objectif de parvenir à une plus grande sécurité alimentaire et de réduire sa vulnérabilité à la famine. Il admet que l'insécurité alimentaire favorise la pauvreté et il reconnaît l'importance de l'industrialisation axée sur le développement de l'agriculture comme l'un des quatre piliers de sa stratégie nationale de développement. Au milieu de 2003, le gouvernement a établi la nouvelle coalition pour la sécurité alimentaire dans le but de développer une nouvelle stratégie et un bloc d'investissements pour faire face au problème de l'insécurité alimentaire chronique. Les priorités consistent à accroître la production agricole, à améliorer l'accès aux actifs productifs et aux possibilités de générer des revenus, à promouvoir des services de santé préventive et curative et à appuyer le rétablissement volontaire.

Pendant ce temps, les efforts en cours de l'Agence se poursuivent en vue de prévenir la famine pour les groupes les plus vulnérables et de développer la capacité des institutions éthiopiennes de faire face aux problèmes de sécurité alimentaire. Parmi les activités courantes appuyées par l'ACDI figurent deux projets de renforcement de la capacité à récupérer l'eau et à irriguer la production agricole, le soutien au développement et à la propagation des techniques agricoles, une contribution au projet de sécurité alimentaire de la Banque Mondiale afin de résoudre les problèmes de sécurité alimentaire au niveau des districts et des communautés, ainsi qu'un programme axé sur la prévention, la préparation et l'atténuation des catastrophes. De nouveaux projets sont prévus en vue de générer des revenus ou de développer des actifs et un appui sera consenti à la Coalition pour la sécurité alimentaire, ainsi qu'aux programmes de développement rural et aux programmes d'aménagement des eaux de l'Ethiopie.

De plus, le programme pan-africain de l'ACDI finance l'Initiative du bassin du Nil dont fait partie l'Ethiopie. L'objectif du projet est de lutter contre la pauvreté et de promouvoir le développement socio-économique de la région par une gestion améliorée des ressources en eau du Nil et de son bassin hydrographique.

### En vue d'appuyer le développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable en faveur des pauvres et d'améliorer, de façon durable, les conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons qui vivent dans la pauvreté, l'ACDI :

- appuiera ses partenaires multilatéraux, comme les banques régionales de développement, qui offrent des prêts aux petites et aux micro-entreprises, comme la Banque africaine de développement, qui consent 21 pour 100 de ses prêts à l'appui de petites et moyennes entreprises en Afrique. Le Groupe consultatif d'appui aux plus pauvres de la Banque mondiale se veut un autre partenaire clé. Celui-ci développe la capacité institutionnelle des organismes de microfinance et voit à ce que les besoins des pauvres soient satisfaits. L'ACDI

verse

- utilisera différents instruments de programmes à vocation économique dans ses efforts concertés en vue de réduire la vulnérabilité de l'Ethiopie à la famine et limiter, à long terme, la pauvreté systémique. Voir encadré 8 : pour mettre fin à la famine chronique en Ethiopie.



- telles programmes passera de 14 millions de dollars qu'il était en 2001-2002 à 56 millions de dollars en 2005-2006. Cette initiative permettra d'appuyer les organisations de producteurs africains, dont un programme de 19,3 millions de dollars pour le développement économique de la région de Niayé au Sénégal;
- augmentera sa contribution de base au Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale (GCGRI) de 13,27 millions de dollars à 17,37 millions de dollars. Par ces contributions, le Canada désire soutenir le programme de recherche du GCGRI, tant pour la recherche stratégique que pour celle appliquée, avec une emphase pour augmenter la productivité agricole, la protection de l'environnement, le maintien de la biodiversité, l'amélioration des politiques et le renforcement de la recherche au niveau national. Le GCGRI est une association internationale qui soutient un système de quinze centres de recherche agricole internationaux et qui est actif dans cent pays.
- consentira un financement additionnel à la recherche agricole par le biais, par exemple, d'une contribution de 30 millions de dollars du Fonds canadien pour l'Afrique à l'Institut international de recherche sur l'élevage, une unité du GCGRI, dans le but d'appuyer la productivité des petits producteurs. L'ACDI permettra aux communautés rurales pauvres de se doter de moyens de subsistance durables par l'amélioration des revenus et des activités de production alimentaire des familles dirigées par les femmes dans dix pays de l'Afrique de l'Est, du Sud et du Centre. Celles-ci se sont appauvries à la suite du Sida. Aussi, l'Agence leur vient-elle en aide par le biais d'un appui de 7,2 millions de dollars, répartis sur cinq ans, au programme de l'Alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot. L'Alliance a déjà permis d'améliorer la nutrition de quinze millions de gens dans la région et d'augmenter les rendements de dix-huit millions de dollars au Rwanda seulement;
- développera et diffusera des technologies appropriées de production et de traitement, et augmentera la productivité familiale et les revenus, en ciblant de façon particulière les femmes, par le biais d'un appui de 5 millions de dollars aux Services industriels régionaux de technologies appropriées du Ghana.
- mettra l'accent sur la gestion des ressources naturelles, l'agriculture durable, ainsi que la recherche. Dans les Amériques, une contribution de 20 millions de dollars sera versée au Centre international d'agriculture tropicale, lequel compte accroître les niveaux de fer et de zinc, ainsi que les vitamines dans les denrées de consommation courante. En Asie, le secteur de l'agriculture sera renforcé dans plusieurs pays, dont l'Afghanistan, le Viêt-nam, le Cambodge et la Chine, où un projet de 12 millions de dollars sur 12 ans appuie le développement moderne et commercial de l'industrie du porc maigre dans quatre provinces de ce pays. L'Agence appuiera aussi une agriculture durable, transparente, axée sur le marché, ainsi que la gestion, les pratiques et les structures des ressources en eau au niveau national et local dans les zones aréiques, comme le Tadjikistan. Enfin, l'ACDI continuera d'appuyer le Fonds international pour le développement de l'agriculture, lequel cible les petits producteurs agricoles ruraux dans de nombreux pays du monde;

La croissance économique est une condition préalable à la réduction de la pauvreté, dans la mesure où les pauvres peuvent vraiment en profiter. Les investissements dans le secteur privé, en particulier dans l'agriculture et le développement rural, où vivent la majorité des pauvres du monde qui cherchent à survivre, se révèlent souvent l'un des meilleurs moyens de stimuler la croissance économique et d'améliorer les conditions de vie de millions de gens. Un système commercial équitable jette les bases d'une croissance dans tous les secteurs de l'économie, alors que la réforme des institutions qui réglementent et favorisent la croissance économique, y compris les institutions financières, est indispensable afin que les pauvres aient accès aux actifs dont ils ont besoin pour participer à l'économie. Enfin, l'émergence d'un environnement propice à la croissance économique et aux investissements est indispensable au développement durable.

Contexte

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD-3)
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développement de la capacité des femmes et hommes, des garçons et filles vivant dans la pauvreté de profiter des possibilités du commerce.</li><li>• Favoriser l'émergence d'un environnement propice à la croissance économique.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grands indicateurs de rendement économique (c.-à-d. taux de croissance économique, taux de chômage, croissance dans les activités du secteur privé.</li><li>• Indicateurs d'une saine politique monétaire (c.-à-d. taux d'inflation et taux d'intérêt réel).</li></ul>

Au cours des trois prochaines années, l'ACDI poursuivra les priorités suivantes (voir tableau 1) en matière de bien-être économique :

- renforcer les investissements dans le développement de l'agriculture et du développement rural;
- appuyer le développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique en faveur des pauvres et l'amélioration durable des niveaux de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté;
- développer les capacités des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté pour qu'ils puissent profiter des possibilités du commerce;
- favoriser l'émergence d'un environnement propice à la croissance économique et aux investissements.

En vue de renforcer ses investissements en agriculture et dans le développement du secteur privé, l'ACDI :

- mettra en œuvre sa nouvelle politique, *L'agriculture au service du développement rural durable*. Celle-ci prévoit accroître les programmes et les nouveaux investissements dans toutes les régions, en particulier en Afrique, où il est prévu que le financement consacré à de



#### 4.2.1 Bien-être économique

##### Résultat stratégique 1 : Bien-être économique

755,4 millions de dollars ou 34 % du budget d'APD/AP de l'ACDI en 2003-2004, avec une augmentation prévue à 797,3 millions de dollars en 2004-2005 et à 833,9 millions de dollars en 2005-2006.

Figure 8 : Bien-être économique

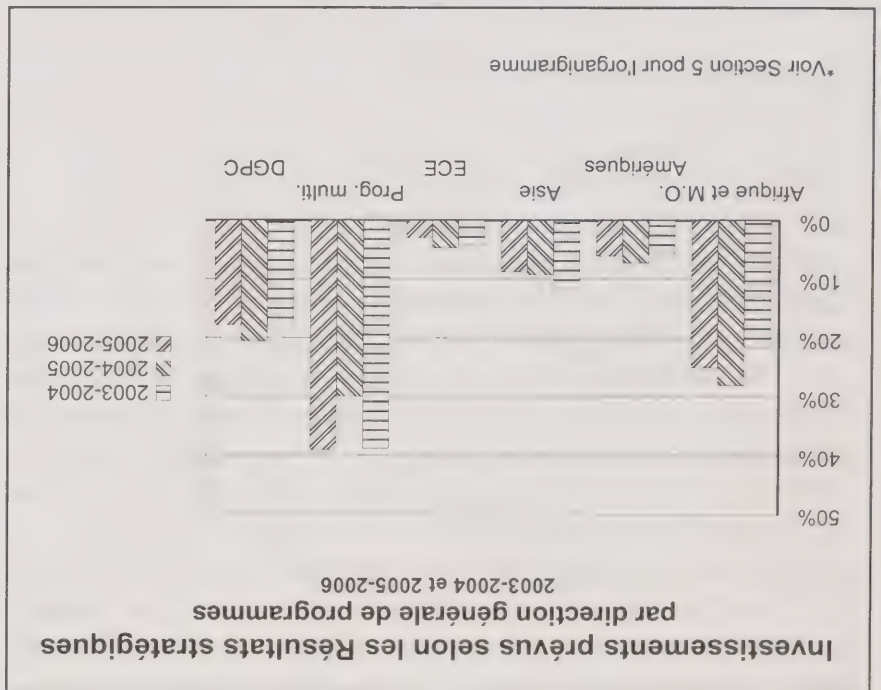
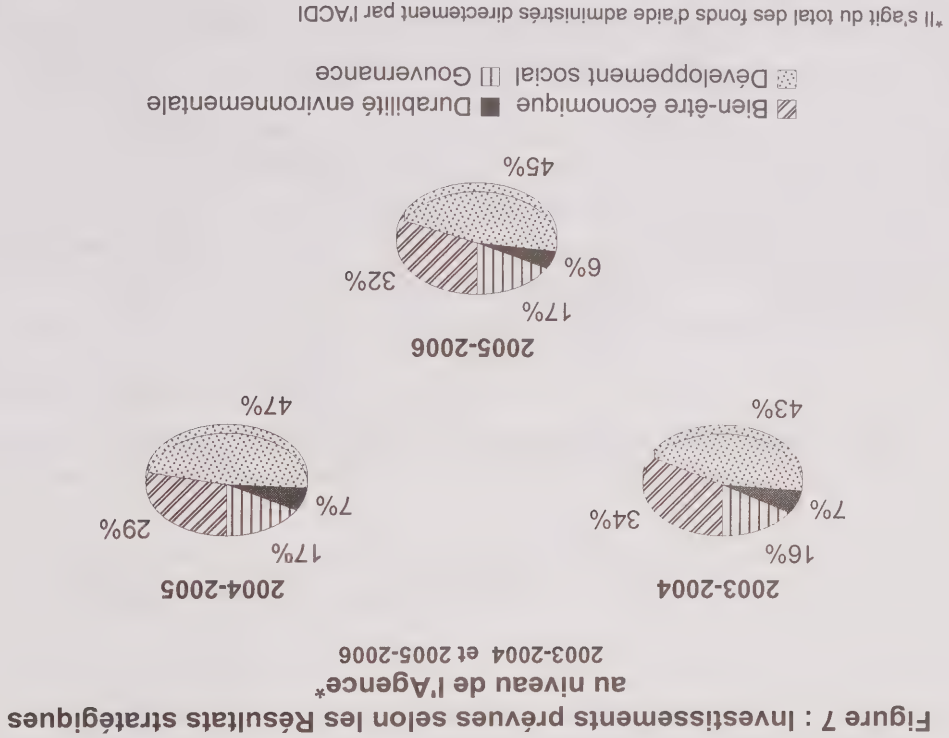


Tableau 1 : Bien-être économique : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD-3)
Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes et hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des investissements dans le développement de l'agriculture et du secteur privé.</li> <li>• Appui au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique en faveur des pauvres et amélioration durable des conditions de vie des femmes et hommes, des garçons et filles vivant dans la pauvreté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion de la population vivant avec moins de 1 \$ par jour.</li> <li>• Ratio d'écart de pauvreté (incidence et amplitude de la pauvreté).</li> <li>• Portée de l'écart dans les revenus entre les hommes et les femmes.</li> <li>• Volumes commerciaux, accès aux marchés pour les pays en développement.</li> </ul>



réalisation de ces résultats de développement avec plusieurs autres partenaires de la communauté internationale du développement, dont les pays en développement; les organisations internationales, les autres donateurs et les partenaires canadiens de l'ACDI au sein du gouvernement, de la société civile et du secteur privé.

En conséquence, l'ACDI a inclus dans ce RPP un ensemble de macro-indicateurs, reconnus internationalement (y compris les indicateurs pertinents aux ODM), pour chacun des domaines des résultats de développement. Les indicateurs retenus servent à illustrer les progrès enregistrés dans la réalisation des résultats de développement énoncés dans chacun des domaines de résultats. En mesurant les résultats, comme l'accroissement des taux d'inscription à l'école ou la décroissance de la morbidité incidente, par exemple, l'ACDI s'appuie sur plusieurs sources bien établies, dont les agences des Nations Unies, comme le PNUD, Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, et l'Organisation mondiale de la santé ou des institutions financières internationales, comme les banques régionales de développement. Cette stratégie est tout à fait conforme à la façon de mesurer les progrès dans la réalisation des ODM.

Au cours des prochaines années, les programmes de l'Agence seront axés sur les quatre Résultats de développement (comme le souligne la section 4.1). La figure 7, ci-dessous, précise la proportion des investissements prévus dans chacun des Résultats de développement. Selon la lecture de la figure 7, la tendance observée dans l'allocation du financement entre les Résultats stratégiques montre que les priorités de l'ACDI sont stables.

L'ACDI a mis à jour et perfectionné certains éléments de ses RCA de façon à ce qu'ils prennent en compte les nouvelles politiques, orientations et engagements adoptés depuis 2002. Un ensemble d'indicateurs élaborés à mesure que les RCA étaient davantage peaufinés permettent la mesure du progrès de ces résultats. Ils s'agit d'indicateurs élaborés dans le cadre des Stratégies de réduction de la pauvreté des pays partenaires, de leurs Plans nationaux de développement ou leurs équivalents et d'indicateurs développés dans le cadre des ODM. C'est la première fois qu'ils apparaissent dans le Rapport sur les plans et priorités.

Avec le développement de ces RCA, l'ACDI est maintenant en mesure de produire des plans annuels axés sur les résultats qui associent et renforcent l'attribution des ressources en fonction des résultats à tous les niveaux au sein de l'Agence. Le présent Rapport sur les plans et priorités constitue pour la première fois un résumé des plans de travail chiffrés pour les années 2004-2005 et 2005-2006.

## 4.2 Résultats stratégiques : Résultats de développement

Comme il a été souligné précédemment, les Résultats de développement de l'ACDI constituent ses résultats stratégiques et figurent au cœur même de son travail. Ces Résultats de développement dans les quatre domaines prioritaires sont :

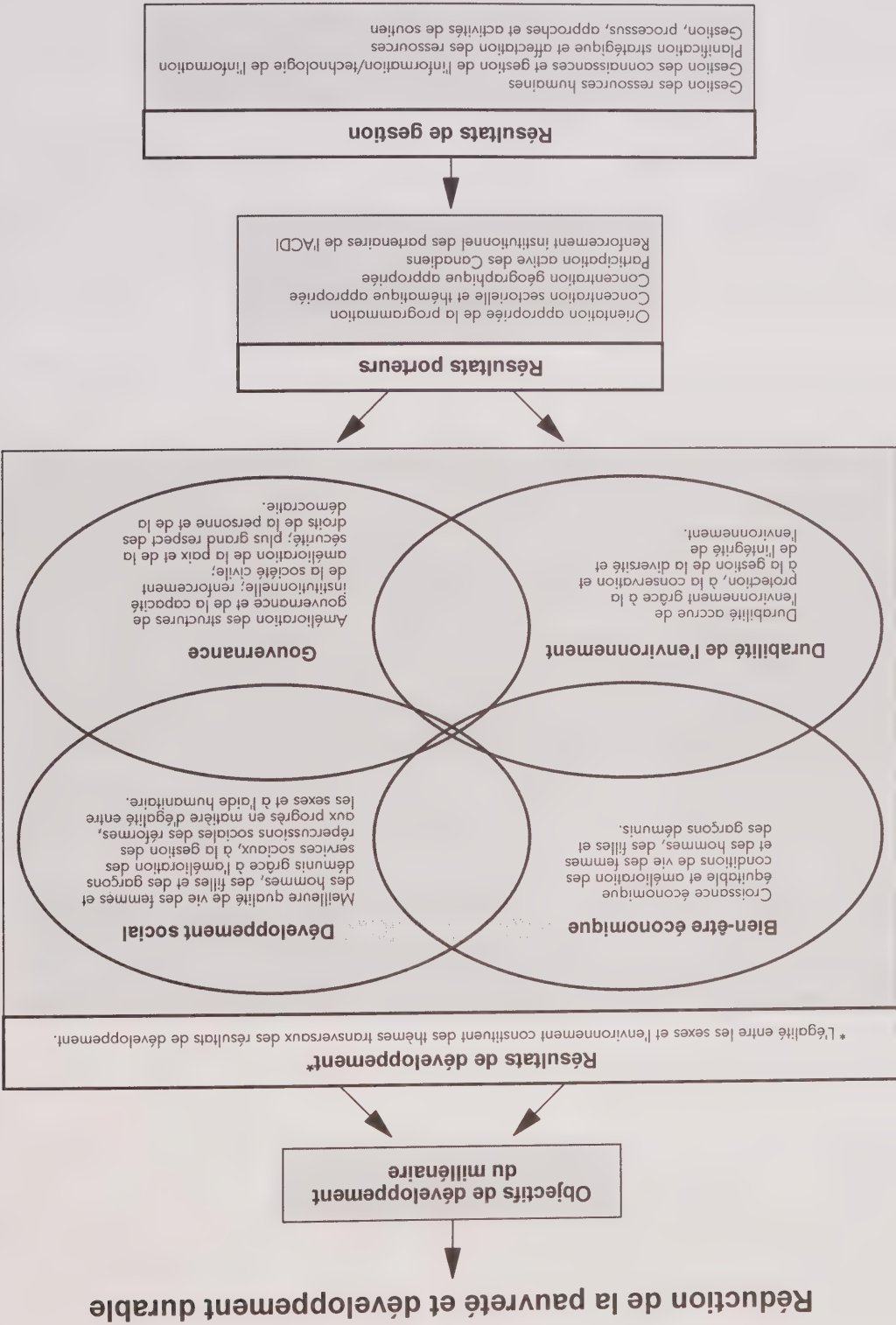
- **le bien-être économique** : une croissance économique équitable et une amélioration des conditions de vie des femmes et hommes, garçons et filles vivant dans la pauvreté;
- **le développement social** : une meilleure qualité de vie pour les femmes et hommes, garçons et filles vivant dans la pauvreté, par le biais de services sociaux améliorés, de gestion de l'impact social des réformes et de progrès en matière d'égalité entre les sexes et de l'aide humanitaire;
- **la durabilité environnementale** : une durabilité environnementale accrue à l'aide de la protection, de la conservation et de la gestion de la biodiversité et de l'intégrité de l'environnement;
- **la gouvernance** : structures de gouvernance et de capacités institutionnelles accrues, une société civile renforcée, une plus grande paix et sécurité et un plus grand respect pour les droits de la personne et les principes démocratiques.

L'égalité entre les sexes et l'environnement constituent deux priorités transsectorielles – des priorités qui doivent être prises en compte dans la programmation de tous les domaines des résultats de développement. Bien que ces résultats soient présentés séparément, en réalité, ils sont interdépendants. Ainsi, le bien-être économique repose sur une bonne gouvernance, laquelle comprend des éléments aussi indispensables que de saines politiques économiques, la promotion et la protection des droits de la personne et des systèmes à la fois professionnels, transparents et responsables.

La mesure des résultats de développement pose un certain nombre de défis. En premier lieu, il n'est possible de mesurer les impacts de développement que dans un plus grand cadre d'exécution (au moins de cinq à dix ans). En second lieu, l'ACDI partage la responsabilité de la



Figure 6 : Cadre des Résultats clés de l'ACDI





seule responsable de la réalisation de ces résultats. Les Résultats de gestion se manifestent aussi à court terme et s'inscrivent dans un horizon d'environ trois ans.

Bien que les quatre résultats de développement ou Résultats stratégiques soient présentés séparément, le développement se révèle un processus dynamique et intégré, comme en témoigne la figure 6 où tous les cercles se recoupent en différents points. Les trois niveaux de RCA, – les Résultats de développement, les Résultats porteurs et les Résultats de gestion, sont également inter-reliés. L'encadré 7, Les RCA s'épaulent mutuellement: le cas de l'appui à l'éducation en Tanzanie explique comment ces trois niveaux sont liés.

#### Encadré 7 : Les RCA s'épaulent mutuellement : le cas de l'appui à l'éducation en Tanzanie

L'ACDI appuie l'amélioration de l'éducation de base en Tanzanie depuis 1997. À ce jour, elle a investi au total 19 millions de dollars dans ce programme. L'objectif à long terme que poursuit l'Agence est d'augmenter la capacité de ce pays d'offrir un accès égal et complet à l'éducation de base, contribuant ainsi à un taux plus élevé d'alphabétisation dans le pays et à une augmentation des niveaux d'éducation parmi les étudiants du niveau primaire. Cet objectif constitue le **résultat de développement** du programme.

En vue de parvenir à cet objectif à long terme, l'Agence a joué un rôle actif dans le développement de la prise en charge locale. L'ACDI a collaboré avec le gouvernement tanzanien à l'élaboration de ses stratégies nationales de réduction de la pauvreté, tout en travaillant, de concert avec d'autres donateurs, à l'harmonisation des politiques, des pratiques et des systèmes dans le but de réduire les coûts de prestation de l'aide. L'Agence a pu jouer un rôle efficace par le biais de son orientation de programme qui privilégie, de plus en plus, les stratégies axées sur les programmes. Ainsi, l'ACDI appuie présentement l'éducation de base en Tanzanie presque exclusivement par le biais d'une Approche sectorielle (AS)<sup>44</sup> à l'enseignement primaire (programme harmonisé de secteur) et par un appui budgétaire direct au Cadre de lutte contre la pauvreté de la Tanzanie. Les nouvelles stratégies de l'Agence en matière de concentration géographique (par le biais de pays de concentration) et de concentration sectorielle (qui fait le point sur le développement social) lui ont aussi permis, dans le cadre de ses programmes, de se concentrer sur l'appui aux résultats de développement dans le domaine de l'éducation de base en Tanzanie. Ces stratégies de programmes constituent les **Résultats porteurs**.

En termes de **résultats de gestion**, l'ACDI a mis au point différents mécanismes en vue d'améliorer son efficacité dans la prestation de son programme. Ainsi, l'Agence a accru la présence sur le terrain de spécialistes en éducation à plein temps dans le but de s'assurer qu'elle dispose d'une bonne connaissance sectorielle et que l'analyse et l'expérience corporative appuient pleinement le développement d'une politique et de programmes dans le domaine de l'éducation de base.

Au fil du temps, on espère que cet appui à l'éducation de base, jumelé à l'appui dans d'autres domaines, résultera en un meilleur niveau de vie, à mesure que les Tanzaniens éduqués amélioreront leurs moyens de subsistance, exploiteront mieux les possibilités de croissance économique et participeront plus activement au développement de leur société. Comme l'Agence et d'autres donateurs œuvrent par le biais des structures du gouvernement de la Tanzanie, cet appui permettra également une meilleure gouvernance et, par le biais du renforcement des capacités des gouvernements à tous les niveaux, une meilleure gestion d'un système d'éducation de base, à la fois polyvalent et complet.

<sup>44</sup> Voir Encadré 18 : "Guide d'introduction aux stratégies axées sur les programmes" pour plus de renseignements sur les approches sectorielles et l'appui budgétaire.

## 4.0 Plans et priorités par Résultat stratégique

### 4.1 Introduction

En 2001, l'ACDI élaborera un ensemble de RCA. Ceux-ci furent davantage perfectionnés au cours des dix-huit mois qui suivirent. Les RCA composent le noyau du Cadre de gestion axée sur les résultats de l'ACDI – sa structure de responsabilisation à l'égard des Canadiens et des Canadiennes. Ils établissent la relation entre le mandat de l'ACDI, les ODM et les principes d'une aide internationale plus efficace. Ils forment une base conceptuelle qui permet à l'Agence de planifier, d'attribuer les ressources et de produire des rapports : ces stratégies de gestion efficaces appuient les Stratégies de Résultats porteurs, lesquelles contribuent aux résultats de développement à long terme.

Les Résultats de développement constituent les Résultats stratégiques que l'ACDI utilise en vue de la planification et de la production de rapports, et ce depuis le Rapport sur les plans et priorités de 2002-2003.

Les RCA se définissent ainsi :

- **les Résultats de développement (les résultats stratégiques)** soulignent l'impact que l'Agence compte obtenir par ses activités dans les pays partenaires dans quatre domaines inter-reliés : **le bien-être économique, le développement social, la durabilité environnementale et la gouvernance**. L'Agence intègre les enjeux en matière d'égalité entre les sexes et d'environnement dans chacun de ces quatre domaines. Ces résultats de développement reflètent les engagements pris à l'égard des ODM, de même que la participation du Canada aux domaines de développement qui ne sont pas explicitement précisés dans les ODM (comme c'est le cas pour la gouvernance). L'ACDI partage avec les pays en développement et la communauté de développement toute entière la responsabilité de la réussite de ces résultats de développement. L'aide au développement étant une entreprise complexe et à long terme, ces résultats s'inscrivent dans un horizon qui varie entre cinq et dix ans;

- **les Résultats porteurs** identifient les **stratégies** qui permettent que les bons programmes soient en place au bon moment pour la réalisation des résultats de développement. Ces stratégies s'inspirent des principes en vue de renforcer l'efficacité de l'aide internationale et constituent un portfolio avantageusement attribué et efficace de programmes internationaux. L'Agence est pleinement responsable de la réalisation de ces résultats. Les Résultats porteurs se manifestent à court terme et s'inscrivent dans un horizon d'environ trois à cinq ans;

- **les Résultats de gestion** établissent les **stratégies** que l'Agence compte déployer dans le domaine des ressources humaines, de la gestion de l'information et des technologies, de la planification stratégique et de l'attribution des ressources. Ces stratégies appuient les Résultats porteurs et permettent ainsi de réaliser les Résultats de développement. L'ACDI est

Figure 5 : Statistiques de développement (1998 et 2002) et total des investissements 1998-2002

Pays	Situation du pays à la fin de 2002 (situation du pays en 1998)			Total des investissements 1998-2002		Proportion du budget consacrée aux trois principaux secteurs <sup>4</sup>			
	classifi- cation IDH (/175)	INB par habitant	Popul. (millions)	Popul. vivant avec moins de 1 \$/jour (%)	Total des recettes d'APD* (millions \$ US)	Contribu- tion d'exécu- tives mécas- tion (millions \$ CAD)	Secteur	Présent (%)	A l'avenir (%)
Bangladesh	139 (146)	360 (380)	136 (128)	36 (29.1)	2,952.3	383.16	Education	27	28
							Santé	20	33
							Réforme judiciaire	33	34
Bolivie	114 (116)	900 (900)	9 (8)	14.4 (11.3)	2,567.4	116.1	Santé	10	31
							Adm. publique	24	16
							DSP	42	32
Ethiopie	169 (171)	100 (100)	67 (60)	81.9 (31.3)	1,864.6	199.2	Sécurité alimentaire	63	NA
							Agriculture	6	NA
							Santé	17	NA
Ghana	129 (133)	270 (380)	20 (19)	44.8 (78.4)	1,838	142.73	Eau et assai- nissement	10	4
							Infrastructure sociale	17	42
							Agriculture	37	43
Honduras	115 (119)	930 (740)	6.76 (6)	23.5 (40.5)	1,612.8	110.97	Santé	11	11
							Education	32	33
							Agriculture	9	11
Mali	172 (171)	240 (250)	11 (10)	72.8 (72.8)	1,306.7	156.4	Santé	21	24
							Education	36	43
							Gouverne- ment	17	18
Mozambique	170 (166)	210 (200)	18 (19)	37.9 (37.9)	5,045.6	148.41	Education	55	54
							VIH/sida	8	17
							Agriculture	19	24
Sénégal	156 (158)	470 (520)	10 (9)	26.3 (26.3)	1,890	145.06	DSP	11	22
							Education	48	65
Tanzanie	160 (150)	290 (220)	35 (31)	19.9 (19.9)	3,915.8	159.63	Education	42	31
							DSP	2	17
							VIH/sida	8	19

\* Source : Annexe statistique du Rapport sur la coopération au développement 2003, (Tableau 25a) -inclus les institutions multilatérales et les donateurs non-membres

\* Source : Annexe statistique du Rapport sur la coopération au développement 2003, (Tableau 25a) -Inclus les institutions multilatérales et les donateurs non-membres



### 3.4 Concentration stratégique des ressources en vue d'une plus grande efficacité : la planification au cours des trois à cinq prochaines années

L'ACDI s'est engagée à concentrer davantage son programme d'aide. Pour l'instant, l'ACDI a choisi d'atteindre une plus grande concentration stratégique en augmentant ses investissements dans un nombre désigné de pays les plus pauvres du monde qui cautionnent également une utilisation efficace de l'aide. L'objectif poursuivi est d'accroître l'impact des investissements de l'ACDI et de signaler que le Canada entend utiliser ses ressources pour obtenir le maximum de résultats.

Une première étape de ce processus a été franchie par la sélection initiale d'une liste de pays qui feront l'objet d'investissements accrus. Comme il a été souligné précédemment, cette liste fut rendue publique par la ministre de la Coopération internationale en décembre 2002. Les pays sont : le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal, et la Tanzanie. Ces neuf pays, qui ont des relations de développement de longue date avec le Canada, ont démontré une capacité de mettre en œuvre des programmes de développement efficaces, en s'engageant à améliorer la gouvernance, le respect des droits de la personne et à mettre fin à la corruption. Le nombre de pays de concentration pourra augmenter au fil du temps, si les circonstances et les ressources le permettent. Certains pays pourraient être sélectionnés comme pays de concentration en raison de leur importance régionale et de leur impact sur les perspectives de développement des pays voisins. Le gouvernement du Canada s'est engagé dernièrement à entreprendre un examen en profondeur de son cadre de politique internationale. Cet examen permettra à l'Agence d'utiliser ses ressources de façon stratégique dans le but d'accroître l'efficacité de ses interventions.

La figure 5 offre un bref résumé du niveau de développement de ces pays, dont les principaux indicateurs de développement, les niveaux d'investissements, les données de planification préliminaires et les secteurs de concentration, à la fois en cours et projetés.



aux marchés, à l'allègement de la dette, à l'aide non liée, à la migration, à l'environnement et au développement durable.

- **Prévention des conflits, réconciliation après un conflit, consolidation de la paix et**

**sécurité** : l'un des principaux objectifs que poursuivra l'ACDI en vue de réduire la pauvreté au cours des prochaines années sera la promotion de la paix et de la sécurité, en particulier en Afrique. L'Agence entend se concentrer sur la prévention des conflits et le développement de ponts dans le cadre d'une réconciliation après un conflit, favorisant ainsi le développement à long terme. Par exemple, l'Agence travaillera à renforcer la capacité d'un nombre d'organisations en Afrique, dont la nouvelle Union africaine, en ce qui a trait à la prévention, à la gestion et au règlement des conflits. L'ACDI va continuer à travailler, de concert avec les autres donateurs, à la réforme de l'architecture multilatérale, plus précisément pour apporter une solution aux problèmes émergents telle une réponse globale au problème des états fragiles, et au besoin croissant d'impliquer les États-Unis et les nouvelles puissances, comme l'Inde et la Chine, dans le système multilatéral. Un volet important du travail de l'ACDI dans ce domaine sera la poursuite du travail de collaboration avec les autres ministères gouvernementaux au chapitre de la sécurité globale sur la base de la stratégie des "3 D" qui regroupe la diplomatie, le développement et la défense, comme c'est le cas avec la reconstruction après le conflit en Afghanistan et en Iraq.

- **Transformation du mode de fonctionnement interne** : l'ACDI adopte de nouvelles

stratégies dans le but d'afficher une plus grande transparence et de parvenir à un meilleur jumelage entre les priorités stratégiques et l'attribution des ressources. Par le biais de l'initiative de Gestion moderne intégrée<sup>42</sup>, l'Agence conçoit et met en œuvre d'importantes réformes internes en vue d'assurer une plus grande responsabilité, une meilleure mesure du rendement et une amélioration de ses systèmes de gestion. Ces mécanismes comprennent la simplification des méthodes de travail, la modernisation de la gestion des ressources humaines, l'introduction de saines pratiques axées sur le partage des connaissances, le développement de la gestion des risques et de la mesure du rendement et le renouvellement, déjà amorcé, des technologies de l'information et des communications. L'Agence développe ces nouveaux mécanismes en vue d'améliorer son efficacité, y compris la généralisation des plans de travail chiffrés, lesquels ont été introduits en 2003-2004. Ce processus cherche à lier les priorités des programmes individuels à l'ensemble des priorités de l'Agence ainsi qu'aux projections de son budget d'aide et de fonctionnement. Une planification du travail portant indication des frais permettra à l'Agence de mieux jumeler ses budgets d'aide et de fonctionnement à ses priorités de développement, de suivre de près les investissements en fonction des résultats et d'améliorer l'attribution des ressources et le processus décisionnel. Enfin, l'ACDI y inclura les nouvelles compétences et ressources requises pour renforcer sa présence sur le terrain afin de soutenir les nouvelles approches sur une base de programme et la plus grande prise en charge locale.

<sup>42</sup> Réfère à l'Initiative de la fonction de contrôleur moderne à la grandeur du gouvernement, laquelle appuie les efforts en vue d'un leadership stratégique, de valeurs et d'éthique partagées, de l'environnement mûr de gestion des risques, de personnel motivé, de responsabilités précises, de renseignements intégrés sur le rendement et d'intendance rigoureuse.

**Encadré 6 : Les "3 D" – la diplomatie, la défense et le développement dans les Balkans et en Afghanistan**

Les donateurs reconnaissent de plus en plus que tous les aspects de politique étrangère d'un pays doivent être intégrés et doivent se compléter en vue d'appuyer pleinement le développement. Cela est particulièrement vrai dans les pays fragilisés par les crises, où il ne peut y avoir de développement avant que la sécurité ne soit rétablie.

Dans les **Balkans**, la stratégie des 3 D caractérise le programme depuis ses débuts dans les années 1990. Le programme fut administré par le ministère des Affaires étrangères Canada (AEC) qui travailla étroitement avec le ministère de la Défense nationale (MDN) sur la prestation d'une aide humanitaire. Lorsque le programme fut transféré à l'ACDI en 1995, le MDN fut chargé de la prestation de plusieurs initiatives financées par l'ACDI en Bosnie-Herzégovine concernant de petites activités de reconstruction et de déminage. Les équipes des Balkans de l'ACDI et du AEC ont collaboré étroitement sur des questions de politiques, ainsi que dans le cadre des programmes de déminage, de consolidation de la paix et de déploiement d'experts canadiens dans la région. Suite à l'engagement de l'OTAN au Kosovo en 1999, la coordination et les programmes entre l'ACDI, le AEC et le MDN furent étendus de la Bosnie-Herzégovine à la région toute entière. À titre d'exemple concret de cette collaboration efficace, la communauté internationale a reconnu que la stratégie canadienne des 3 D dans les activités de déminage avait permis de déployer une expertise pertinente et efficace, contribuant ainsi au déminage rapide et complet du Kosovo. À son tour, cette action a stimulé la reconnaissance internationale quant au rôle de leadership du Canada dans la lutte contre les mines terrestres, y compris la Convention d'Ottawa<sup>41</sup>.

En **Afghanistan**, les "3 D", travaillent de concert à appuyer les efforts du Canada en vue de la reconstruction et du développement du pays à long terme :

- l'Opération Athéna, la participation du Canada à la force internationale de sécurité en Afghanistan, comprend 1 800 membres du personnel des forces canadiennes qui maintiennent la sécurité à Kaboul et autour de la ville;
- le programme de l'ACDI, lequel comprend une somme de 250 millions de dollars annoncée en mars 2003, appuie le budget de fonctionnement de l'Administration transitoire afghane, tout en soutenant des projets de coopération entre civils et militaires, des programmes de déminage et un effort soutenu à la santé, à l'éducation de base, à l'eau et à l'assainissement, aux refuges d'urgence, aux droits des femmes, au développement rural et à la gestion des ressources naturelles. Un montant additionnel de 250 millions de dollars contribuera à la réduction de la pauvreté dans les régions rurales par le développement agricole, le micro-finance, les activités économiques de remplacement, la gestion des ressources naturelles et le soutien d'élections pendant la période 2005 à 2009;
- L'ambassade canadienne à Kaboul est de nouveau ouverte. Elle est responsable de la présence du Canada dans le pays, tout en apportant une contribution sur le terrain à la lutte contre le terrorisme.

**Renforcer l'appui au multilatéralisme** : cet objectif constitue la pierre angulaire de la politique internationale du Canada. Le système multilatéral et ses institutions ont joué un rôle prédominant dans l'établissement d'un nouveau paradigme de développement : les ODM, les principes qui favorisent la prise en charge locale, une meilleure coordination entre donateurs et l'utilisation d'une stratégie axée sur les résultats. Les réformes au sein des Nations Unies se poursuivront et son rôle en matière de développement et de sécurité sera mieux ciblé. Les Nations Unies continueront de jouer un rôle clé au chapitre de la cohérence des politiques. En matière de cohérence des politiques, le Canada s'appuie précisément sur l'architecture multilatérale, y compris le système d'aide humanitaire et de développement de l'ONU, celui de l'OMC, de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international, pour paver la voie au commerce, à l'accès

<sup>41</sup> La Convention d'Ottawa interdit l'usage futur (et la production, l'entreposage, l'exportation, etc.) de mines antipersonnel - et aussi l'usage des pays de résoudre les problèmes engendrés par l'usage des mines pendant plusieurs décennies. Voir <http://www.mines.gc.ca/convention-fifth-tr.asp>



développement vit de l'agriculture. L'examen des programmes de développement du secteur privé de l'ACDI en 2002 a permis d'établir l'existence de liens étroits entre les programmes de développement du secteur privé<sup>38</sup> et la réduction de la pauvreté<sup>39</sup>. L'ACDI s'est donc engagée à favoriser le développement du secteur privé qui profite aux pauvres. En conséquence et à la suite de consultations publiques, l'ACDI a rendu publiques de nouvelles politiques en matière d'agriculture et de développement du secteur privé en 2003-2004, tout en augmentant ses investissements dans ces secteurs. Ainsi, en Afrique, il est prévu que le financement d'activités dans le domaine de l'agriculture passera d'environ 14 millions de dollars (en 2001-2002) à 56 millions de dollars (en 2005-2006). Au cours des deux prochaines années, les programmes consacrés au développement du secteur privé augmenteront, en particulier dans les régions rurales des pays en développement. L'ACDI a donné son accord pour participer à un groupe de travail du PNUD qui fera le suivi des recommandations de la Commission du PNUD sur le développement du secteur privé de février 2004 et qui était co-présidée par le très honorable Paul Martin et l'ancien président du Mexique, Monsieur Ernesto Zedillo. Le groupe de travail examinera la possibilité de développer une fonction de courtage afin d'harmoniser la capacité des secteurs privés des pays en développement, en particulier, les petites et moyennes entreprises (PME), à stimuler la croissance économique et la réduction de la pauvreté. L'ACDI financera aussi un centre d'investissement pour l'entreprise locale au Bangladesh, un projet pilote qui fournira des services d'aide aux PME pour les préparer à recevoir et à identifier des occasions d'investissement.

- **Adopter une stratégie intégrée pan-gouvernementale en matière de développement :** dans le contexte de l'économie interdépendante globale d'aujourd'hui, une stratégie intégrée pan-gouvernementale en matière de développement s'impose à la fois au niveau national et international. L'ACDI travaille, de concert avec d'autres ministères gouvernementaux, dans le cadre de l'attribution des ressources de l'ÉAI, à renforcer la cohérence des politiques, la coopération intergouvernementale et la priorisation des engagements internationaux. L'Agence continuera de travailler à assurer la cohérence dans toutes les questions d'aide et celles autres que l'aide, influençant les pays en développement. Cela est conforme en tout point à la stratégie qui préconise le rapprochement de la diplomatie, du développement de la défense et du commerce au sein d'une vision cohérente pan-gouvernementale destinée à appuyer le développement durable dans les pays en développement et dans les pays en transition. L'Agence développera de nouvelles stratégies innovatrices pour travailler avec les États fragilisés par les crises, tout en augmentant ses efforts en vue d'accorder plus d'importance aux programmes de prévention et de réconciliation après les conflits<sup>40</sup>. L'encadré 6 – Les "3 D" – la diplomatie, la défense et le développement dans les Balkans et en Afghanistan – illustre bien cette stratégie.

<sup>38</sup> Rapport de synthèse du développement du secteur privé, décembre 2002.

<sup>39</sup> Rapport de synthèse du développement du secteur privé, décembre 2002.

<sup>40</sup> Cela comprend l'appui à la réforme judiciaire, au maintien de l'ordre civil, au désarmement, à la démobilisation et à l'intégration des anciens combattants et d'autres activités de consolidation de la paix, au contrôle des armes légères et au déminage et au renforcement des institutions publiques, en particulier dans le domaine de la sécurité, dans le but d'être davantage démocratiques, transparentes et responsables.

Le Fonds canadien pour l'Afrique est conçu pour appuyer les nouvelles initiatives hardies, pour la plupart à grande échelle, qui ont une incidence significative sur le développement durable en Afrique. Ses objectifs sont d'encourager l'innovation et la croissance économique, de consolider les institutions africaines, d'améliorer le bien-être des générations futures d'Africains et d'Africaines et de les aider à développer leurs capacités en vue de réaliser leurs objectifs de développement. Ce Fonds de 500 millions de dollars apporte son appui :

- à la Fondation pour le développement des capacités africaines (FDCA), dont l'objectif est de consolider la capacité de la société civile de participer à la gouvernance et d'accroître l'efficacité de l'aide dans la prestation de services au sein du secteur public. La Fondation travaille également à bonifier ses propres programmes en mobilisant l'expertise africaine, internationale et canadienne en vue d'appuyer les domaines d'analyse de politique économique, d'égalité entre les sexes, de gestion et de responsabilisation financière, de statistiques nationales, de gestion du secteur public et de participation de la population au gouvernement (28 millions de dollars).

- à l'Union africaine, laquelle prévoit renforcer sa capacité d'identifier et de répondre efficacement aux nouveaux conflits par le biais de meilleurs systèmes d'alerte rapide, d'efforts de médiation et de coordination politique, de même que par la création d'un envoyé spécial pour la protection des civils (4 millions de dollars).
- à l'Initiative mondiale pour le vaccin contre le Sida et au Programme africain de vaccin contre le Sida, lesquels facilitent les essais de vaccin et préparent les communautés à l'acceptation et à la distribution des vaccins, le jour où ils seront disponibles. Cette initiative renforce l'expertise africaine et les installations de recherche dans la région, permettant de développer les vaccins les plus appropriés aux souches du Sida qui prévalent en Afrique (50 millions de dollars).

- Le Fonds Canada d'investissement pour l'Afrique, qui fournira du capital de risque aux investissements privés en Afrique afin de générer de la croissance. Un montant au moins équivalent devrait être fourni par les partenaires du secteur privé. L'ACDI établit présentement, avec d'autres ministères fédéraux, le cadre du Fonds qui permettra d'atteindre nos objectifs et ceux de nos partenaires au Canada et en Afrique. (100 millions de dollars).

- au Fonds d'affectation spéciale pour l'eau et l'assainissement de ONU-Habitat, lequel prévoit améliorer la gouvernance de l'eau et l'assainissement dans un nombre désigné de villes africaines. En se concentrant sur les pauvres, il entend favoriser la gestion de la demande de l'eau, les campagnes d'éducation et de sensibilisation et le renforcement de la capacité de gestion (15 millions de dollars).
- au Centre de politiques commerciales africain, qui sera établi au sein de la Commission économique pour l'Afrique. Ses objectifs sont d'accroître la capacité des Africains de représenter leurs intérêts dans la négociation des accords commerciaux, de faciliter l'intégration du commerce aux politiques économiques nationales et de favoriser la promotion du commerce, à la fois au sein de l'Afrique et avec le reste du monde (5 millions de dollars).

- à Connectivité Afrique, qui favorise la connectivité et un appui élargi à l'accès et à la création de contenu local et d'applications dans la région par l'intermédiaire de la recherche, du développement et de l'utilisation efficace des nouvelles technologies de l'information et des communications, d'applications à prix abordable, de connectivité dans les régions, de recherche et de développement et de création de partenariats axés sur la convergence (15 millions de dollars).

La ministre de la Coopération internationale s'engage à rendre compte, sur une base annuelle, des progrès enregistrés dans le cadre de ces initiatives.

- **Augmenter les investissements dans l'agriculture et le développement du secteur privé :** L'ACDI appuie complètement le consensus international selon lequel il est nécessaire de stimuler l'intérêt pour la réforme agraire et de renforcer et de diversifier le rôle du secteur privé, en particulier dans les régions rurales, puisque la majorité de la population des pays en

<sup>37</sup> Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter <http://www.acdi-cida.gc.ca>



diversifiée, fondée sur des intérêts communs. C'est le cas de la Malaisie en 2003-2004, de la Thaïlande en 2005-2006 et de l'Inde, où le programme bilatéral de l'ACDI aura été progressivement supprimé en mars 2006, à la suite du paiement total, par l'Inde en 2003, des prêts antérieurs d'APD consentis par le Canada. L'ACDI a déjà commencé à centrer ses ressources de façon stratégique en Asie. En Europe centrale et de l'Est, où huit des pays-programmes accèderont à l'UE en mai 2004<sup>35</sup>, les programmes de la Direction générale de l'Europe de l'Est et du centre en 2010 se concentreront dans six pays, ce qui contraste singulièrement avec le programme plutôt diffus de la direction générale en 2001, lequel couvrait 28 pays de la région. Ces six pays sont la Bosnie et l'Herzégovine, la Serbie et le Monténégro (y compris le Kosovo), l'Ukraine, la Géorgie, la Russie et le Tadjikistan.

- **Accorder la priorité à l'Afrique** : au sommet du G8 à Kananaskis, en Alberta, en juin 2002, le Canada a annoncé une enveloppe de 6 milliards de dollars de nouvelles ressources et de ressources existantes pour le développement de l'Afrique sur une période de cinq ans, y compris le Fonds canadien pour l'Afrique doté d'un budget de 500 millions de dollars. Ce Fonds se veut un volet important de la contribution du Canada, au cours des cinq prochaines années, à la mise en œuvre du Plan d'action pour l'Afrique du G8. L'ACDI accroit également son appui aux partenaires canadiens et multilatéraux qui œuvrent en Afrique, en particulier dans le domaine de l'agriculture, dont le GCRAI. Dans tous ses programmes, l'Agence tiendra compte de l'évolution de l'ordre du jour du NPD<sup>36</sup>, de ses plans de mise en œuvre et des mécanismes d'examen par les pairs. L'appui de l'ACDI aux organisations multilatérales reflète aussi une convergence sur l'Afrique, plusieurs de ces organisations consacrant une part importante de leur financement (PNUD - 46 pour 100, UNICEF - 47 pour 100, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) - 43 pour 100). L'aide alimentaire, l'aide humanitaire et les programmes de déminage de l'ACDI sont aussi concentrés en Afrique.

Le dernier enseignement retenu, et l'un des plus importants, est que l'appui du public – en particulier en termes d'attitudes favorables et de la participation active des Canadiens et Canadiennes – est indispensable au succès du programme de développement. Les efforts de l'ACDI en vue de bonifier la mesure du rendement et sa responsabilisation en matière de résultats (voir section 2.3, la Stratégie de développement durable) lui permettent d'améliorer sensiblement la façon dont elle rend compte de ses activités au Parlement et la façon dont elle communique avec les Canadiens et Canadiennes, par l'intermédiaire de son site Web et de ses programmes de sensibilisation du public.

### 3.3 Nouvelles orientations

L'ACDI modifie ses modes de fonctionnement, en raison des enseignements retenus, mais aussi en réponse à la nature évolutive de la coopération internationale, au consensus global en ce qui a trait aux ODM, et à la priorité accordée aux résultats.

Ce qui suit est un résumé de ces nouvelles orientations que prendra l'Agence au cours des trois prochaines années.

- **Examen de la politique internationale :** le gouvernement entreprend un examen global de la place du Canada dans le monde. Le ministre des Affaires étrangères pilotera le développement d'un cadre de politique internationale cohérent et intégré, de concert avec le ministre du Commerce international, le ministre de la Défense nationale, la ministre de la Coopération internationale et le ministre des Finances (pour ce qui est des institutions financières internationales). Cet examen en profondeur jettera les bases d'un ordre du jour international intégré qui comprend des champs d'intérêt pour l'ACDI :

- en ciblant et en mettant l'accent sur l'impact d'une aide au développement international conforme aux valeurs canadiennes;
- en développant une stratégie pour le renouvellement du système multilatéral en vue d'accroître son efficacité en appui à la gouvernance globale;
- en misant sur l'expertise canadienne pour favoriser la gouvernance au sein des pays en développement;
- en exposant la créativité et le savoir-faire canadien à l'étranger.

- **Augmentation de la concentration géographique et sectorielle de ses investissements :** le

programme canadien doit être stratégiquement recentré. L'ACDI entend accroître ses investissements au cours des prochaines années dans les pays les plus pauvres et dans des secteurs qui permettent de réaliser des activités stratégiques et d'optimiser l'utilisation des ressources. Il y aura aussi des occasions supplémentaires de recentrage sur la base des critères qui seront identifiés lors de la Revue de la politique internationale. Voici la liste des pays qui recevront une plus grande part du financement par reconduction de l'FAI : le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie. En Asie, plusieurs pays qui ont enregistré d'importants progrès dans leur développement prévoient mettre fin à leur relation d'aide avec le Canada en faveur d'une relation plus

Parmi les autres enseignements figurent la nécessité :

- de se concentrer sur une **meilleure coordination** entre tous les intervenants, pour s'assurer de l'existence de **politiques cohérentes et conséquentes** dans tous les domaines qui influencent les pays en développement et de la priorité qui doit être accordée aux **résultats**;
- de mettre en lumière le rôle prioritaire que joue la **prise en charge locale** dans le cadre d'une aide plus efficace – les partenaires des pays en développement doivent établir leurs propres besoins et priorités, administrer les ressources et les programmes destinés à les réaliser et assumer la responsabilité des résultats;

- de renforcer la gestion des connaissances – tous les donateurs reconnaissent la nécessité de consolider l'apprentissage au sein de leurs organisations en s'assurant que les enseignements retenus sur une plus grande efficacité en matière de coopération au développement soient intégrés aux plans et programmes;

- de renouveler nos efforts pour cibler les plus pauvres des pays en développement. Près des trois-quarts des victimes de la pauvreté absolue vivent et travaillent en régions rurales et la plupart sont des femmes et des enfants<sup>34</sup>;
- d'accélérer les mesures en vue d'inverser la marginalisation de l'**Afrique**, où la pauvreté et le sous-développement sont les plus aigus. Les dirigeants africains de plusieurs pays influents ont clairement manifesté leur volonté à l'égard d'un changement positif, y compris une meilleure gouvernance, en plus d'établir le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPPA), le premier plan de développement global de l'Afrique, conçu par et pour les Africains.

Enfin, il existe une meilleure compréhension des liens étroits qui existent entre la pauvreté, la marginalisation et la **paix, l'ordre et la gouvernance**. On reconnaît volontiers que la paix et la sécurité sont des volets essentiels de l'ordre du jour mondial destiné à prévenir les conflits et à consolider la paix et qu'elles témoignent d'une bonne gouvernance et d'une saine gestion du secteur public. Une faible gouvernance, les conflits violents, les abus en matière de droits de la personne, les carences en ce qui a trait à la responsabilité et à la transparence des institutions publiques sont autant de conditions qui permettent aux terroristes d'embriquer de nouvelles recrues, d'établir et de financer leurs organisations et de procurer des refuges sûrs à leurs membres. Une aide au développement bien ciblée permet de répondre, en partie, à ces conditions d'instabilité. La communauté internationale intervient rapidement pour répondre aux causes profondes de l'instabilité dans le monde, par le biais d'un appui à la consolidation de la paix et une meilleure gouvernance dans les états fragilisés par les crises.



<sup>32</sup> Depuis 1975, les chefs d'état ou de gouvernement des principales démocraties industrielles se rencontrent sur une base annuelle pour discuter des grandes questions économiques ou politiques auxquelles se trouvent confrontées leur société et la communauté internationale toute entière. Les pays membres du G8 comprennent le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, l'Italie, le Japon et la Russie. <sup>33</sup> Forum conjoint des pays industriels et émergents. Les membres sont les ministres des finances et les gouverneurs des banques centrales de l'Argentine, de l'Australie, du Brésil, du Canada, de la Chine, de la France, de l'Allemagne, de l'Inde, de l'Indonésie, de l'Italie, du Japon de la Corée, du Mexique, de la Russie, de l'Arabie saoudite, de l'Afrique du Sud, de la Turquie, du Royaume-Uni, des États-Unis, et de l'Union européenne.

Les trente-cinq années de coopération au développement de l'ACDI, jumelées à l'expérience des autres organisations de donateurs, ainsi qu'à celle des partenaires des pays en développement, de leurs gouvernements et de leur population, ont permis de tirer de précieux enseignements quant à la nature du développement et au rôle d'appui de l'aide au développement. Le principal enseignement retenu est qu'une aide plus efficace exige beaucoup plus qu'une mise en œuvre réussie de projets, elle requiert également que l'ACDI fasse une différence dans le contexte général du développement d'un pays et ce, sur une base durable.

### 3.2 Les enseignements retenus

développement. De plus, le Canada appuie le système des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods (soit la Banque mondiale et le FMI) dans leurs efforts de collaboration avec les pays en développement qui travaillent à la réalisation des ODM. Le Canada aide au renforcement du système multilatéral, lequel comprend également le G8<sup>32</sup>, le G20<sup>33</sup>, l'OCDE et l'OMC, travaillant pour que les délibérations de ces organisations prennent en compte la voix des pays en développement.

Mais l'accroissement de l'aide et de l'efficacité de l'aide ne suffisent pas à atteindre les buts fixés par les ODM. Des changements dans les politiques des pays industrialisés, comme le Canada, dans des domaines comme la dette, le commerce et les transferts technologiques, sont également indispensables, car les pays pauvres ne peuvent surmonter seuls les contraintes structurelles qui les confinent dans la pauvreté. Le Canada a déjà annulé la plupart des dettes reliées à l'APD, en plus d'ouvrir son marché aux importations libres de droits et sans contingent, pour la plupart des produits des pays en développement les plus pauvres, tout en s'assurant d'une plus grande cohérence dans toutes les politiques qu'il met de l'avant. De plus, le Canada propose des amendements à la législation nationale en vue de favoriser l'accès des pays les plus pauvres aux médicaments contre le VIH/sida.

46 pour 100 de tout le budget d'APD/AP de l'ACDI sera consacré au développement social, y compris l'éducation de base, la santé et la lutte au VIH/sida, autant d'éléments clés des ODM (voir section 4.2.2). Le Canada a aussi été un leader en identifiant des moyens d'accroître les investissements globaux en éducation et en santé, par le biais respectivement du Programme accéléré - Éducation pour tous et du Forum de haut niveau sur les ODM en matière de santé.



La réalisation des buts fixés par les ODM<sup>31</sup> est une condition indispensable pour surmonter ces défis, mais plusieurs pays ne pourront respecter l'échéancier de 2015 et ce, dans un ou plusieurs domaines. Si la tendance des années 1990 se poursuit, seuls les objectifs en vue de réduire de moitié la pauvreté et de diminuer de moitié la proportion de gens qui n'ont pas accès à l'eau potable seront atteints en 2015. Au cours des années 1990, l'aide au développement international a chuté de façon dramatique, en particulier en Afrique subsaharienne, la région qui en a le plus urgent besoin. On prévoit que 100 milliards de dollars par année seront nécessaires pour réaliser cette vision du millénaire et les Nations Unies se sont engagées dans une vaste défense des ressources nécessaires pour réduire l'écart, tout en réalisant des études pour s'assurer que les politiques mises en œuvre favorisent la réalisation de ces objectifs.

D'importants progrès ont déjà été accomplis. Lors de la Conférence pour le financement du développement en 2002, les pays industrialisés se sont engagés à verser 16 milliards de dollars supplémentaires, en sus du présent 34 milliards de dollars pour un montant total de 50 milliards de dollars, soit la moitié de l'objectif de 100 milliards que s'est fixé la communauté internationale. Un certain nombre de pays en développement se sont engagés à consacrer des ressources et des efforts en vue de réaliser les buts fixés par les ODM dans le cadre de leur Stratégie de lutte contre la pauvreté. Les discussions entre les pays en développement et les pays industrialisés portant sur des questions comme les nouvelles stratégies d'allègement de la dette, l'accès aux marchés, l'accès aux connaissances et à la technologie sont autant de priorités.

### *En réponse aux défis des ODM*

Plusieurs pays d'Europe du Sud et de l'Est sont toujours aux prises avec des institutions faibles et inefficaces, alors que le véritable pouvoir politique et économique réside souvent à l'extérieur des structures étatiques. Dans les Balkans, les criminels de guerre continuent d'échapper à leur capture. La corruption et la criminalité élevées freinent les investissements et l'aide, avec pour conséquences des état affaiblis et des économies à plat. En Asie centrale et dans le Caucase méridional, les états fragilisés forment un arc d'instabilité et de désordres qui les rendent vulnérables au terrorisme, au commerce des armes et de la drogue, au trafic de personnes, aux conflits ethniques et aux abus des droits de la personne. C'est dans cette région que les défis de développement sont les plus sérieux, en particulier pour ce qui est de la lutte à la pauvreté et des questions de sécurité. Toutefois, c'est la région de l'Europe centrale, de l'Est et du Sud toute entière qui devra renforcer ses structures et ses pratiques de sécurité et de gouvernance pour assurer sa progression.

Le Canada participe sur plusieurs fronts à la réalisation des buts fixés par les ODM en mobilisant les efforts non seulement du gouvernement mais aussi de tous nos partenaires de la société canadienne: le secteur volontaire, le secteur privé et les Canadiennes et Canadiens mêmes. Le Canada est bien placé pour fournir du soutien et de l'expertise afin d'accomplir les ODM et ce, surtout dans les sphères de la gouvernance, du développement du secteur privé, de la santé et de l'éducation. Le Canada s'est engagé à doubler son EAI d'ici 2010. Depuis 2002-2003, l'EAI a augmenté de huit pour cent annuellement, pour atteindre 3,1 milliards de dollars en 2004-2005 et 3,348 milliards de dollars en 2005-2006, afin d'atteindre notre objectif pour 2010. En 2004-2005,

<sup>30</sup> CEI ou Commonwealth des états indépendants : Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie, Kazakhstan, Moldova, Ouzbékistan, République Kirghize, Russie, Tadjikistan, Turkménistan, et Ukraine.

La croissance économique est inégalement répartie dans la région, en particulier dans les communautés rurales où la moitié de la population vit dans la pauvreté (70 pour 100 des personnes les plus touchées sont des femmes âgées). Les groupes vulnérables ont fait les frais des conséquences de la transition. Ces groupes ont connu une croissance dramatique de la pauvreté, du chômage, du taux de mortalité, de même qu'un déclin dans leurs revenus et dans l'accès à l'éducation, en particulier pour les filles. De plus, la propagation croissante du VIH dans les pays Baltes, en Ukraine et en Russie est une source de préoccupation. Comme le souligne la figure du PNUD, la région enregistrera peu de progrès significatifs dans la réalisation des ODM, bien que des améliorations soient possibles dans la réduction de la mortalité infantile, dans l'amélioration du taux de graduation en enseignement primaire et dans le taux d'assistance à la naissance.

Source : PNUD, Rapport mondial sur le développement humain, 2003.

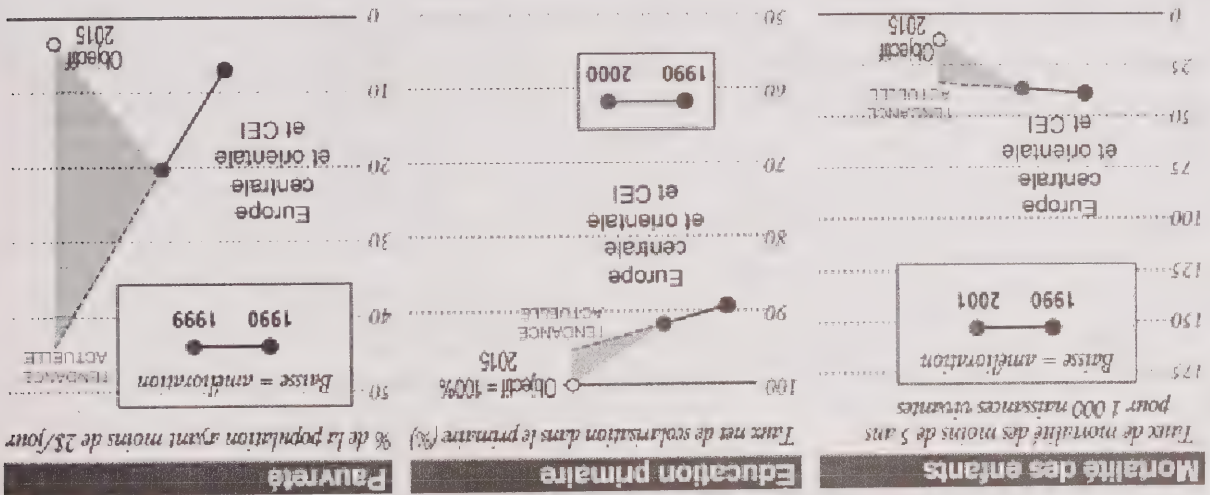


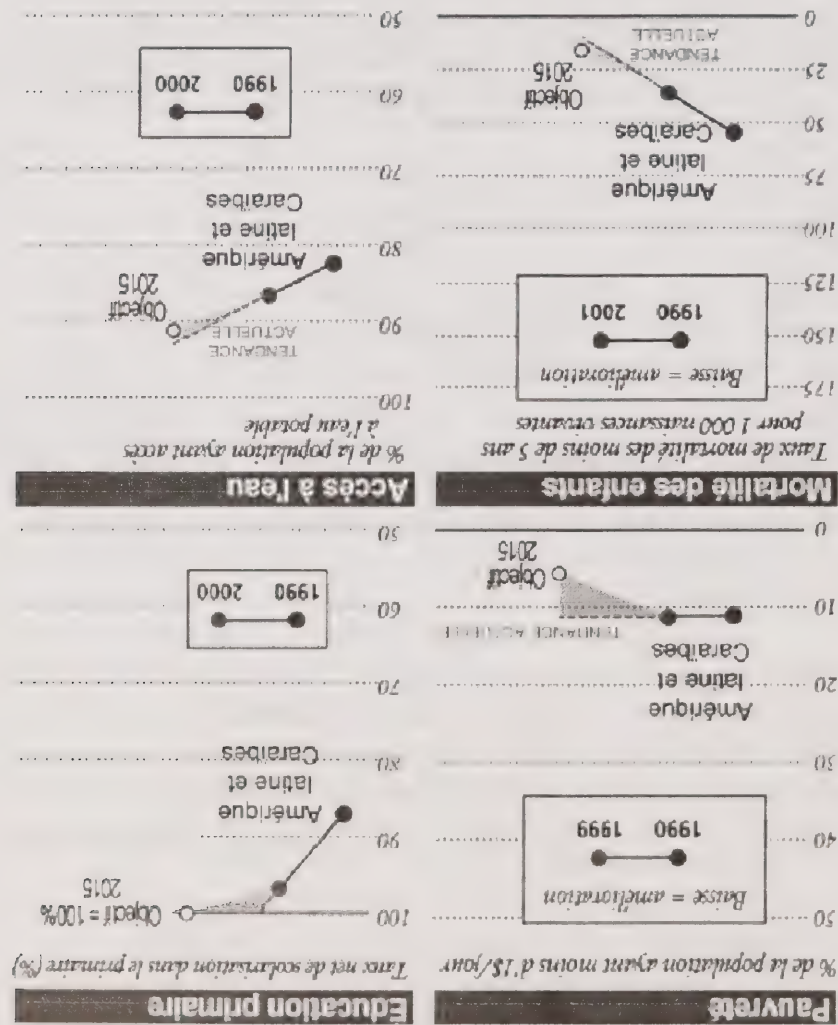
Figure 4 : Si la tendance persiste, l'Europe de l'Est et l'Asie centrale pourront-elles atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?

Les études ont établi l'existence d'un lien étroit entre la libéralisation économique et la démocratisation partout dans le monde en développement. Les pays qui sont sur le point d'accéder à l'UE (pour ex. la Roumanie et la Bulgarie) performent mieux que la plupart des membres de la Communauté des états indépendants (CEI)<sup>30</sup>. Les perspectives de la Russie s'améliorent à mesure que progressent sa stabilité économique, politique et sociale et sa participation active à la communauté internationale.

En dépit d'un début difficile, les économies des Pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est ont progressé de façon constante, particulièrement en Europe centrale et de l'Est et dans les pays Baltes. Les huit pays appuyés financièrement par l'ACDI, – la Pologne, la Hongrie, la République Tchèque, la Slovaquie, l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie et la Slovaquie – qui accéderont à l'Union européenne (UE) en 2004-2005, deviendront eux-mêmes sous peu des donateurs.



Figure 3 : Si la tendance persiste, l'Amérique latine et les Caraïbes pourrout-elles atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?



Source : PNUD, Rapport mondial sur le développement humain, 2003.

Les réformes économiques ont permis à la région de s'ouvrir au marché mondial, mais le cadre de réglementation et le cadre institutionnel doivent être renforcés avant que ne se manifeste une croissance soutenue. La dépendance excessive de la région à l'égard d'une gamme plutôt étroite de produits de base entretient la vulnérabilité et alimente le niveau élevé de la dette et celui du chômage. Les petits pays tentent de composer avec la fin de l'accès aux marchés préférentiels pour ce qui est de leurs principales exportations. L'intégration économique se poursuit, mais uniquement au sein de blocs commerciaux régionaux, comme la Communauté andine, et aussi en vue de la préparation de la Zone de libre-échange des Amériques. La capacité des institutions régionales de négocier des accords commerciaux continuera de jouer un rôle prédominant dans leur succès. En résumé, le plus grand défi de développement des pays des Amériques est de réaliser une croissance économique équitable.

### *L'Amérique latine et les Caraïbes*

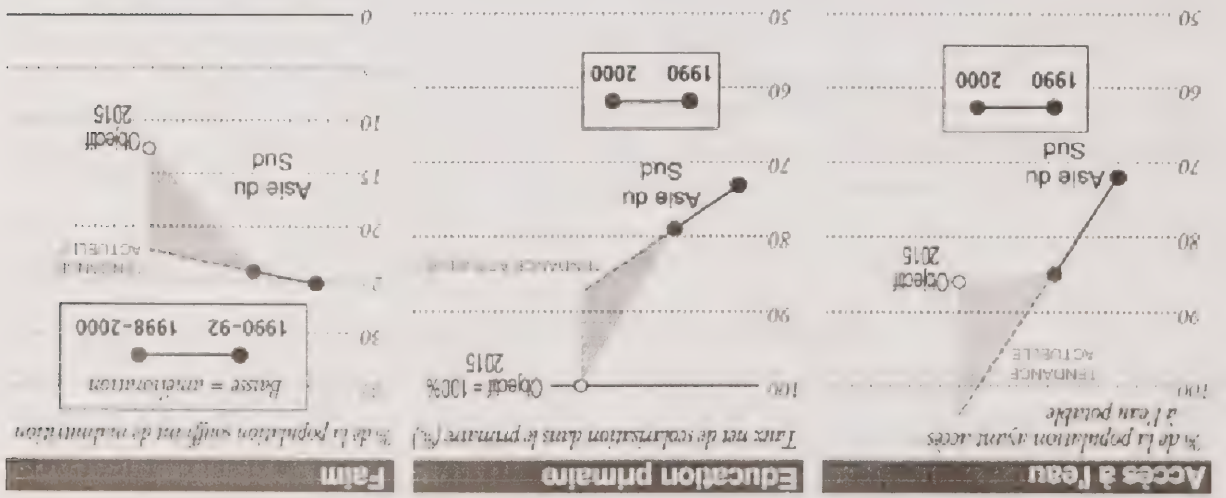
pression démographique, la diminution des ressources en eau potable et la progression des émissions de carbone minent l'environnement. La corruption et le copinage dans plusieurs économies et le lien étroit et profond entre le terrorisme et les tensions locales et régionales, comme le conflit entre l'Inde et le Pakistan et l'agitation civile en Indonésie, menacent la stabilité de la région. L'Asie – en particulier l'Asie de l'Est et l'Asie du Sud-est – est l'une des régions qui a le plus progressé en matière de développement. Les perspectives futures dépendent de la façon dont les pays de la région répondront à ces derniers défis.

Cette région montre les plus hauts niveaux d'inégalités économiques et sociales. En dépit de poches de richesse, quelque 100 millions de gens vivent dans la pauvreté absolue. Les groupes les plus vulnérables se composent des populations autochtones, des femmes, des jeunes, des personnes âgées et de celles souffrant d'un handicap. Ces personnes font l'objet de discrimination et d'exclusion de la vie politique, économique et sociale. La violence à l'égard des femmes et des enfants demeure un problème sérieux de violation des droits de la personne et la violence liée aux commerces des armes et de la drogue, de même que la pauvreté persistante, alimentent l'instabilité. Dans les Caraïbes, le VIH/sida et l'urbanisation croissante constituent une préoccupation sérieuse alors qu'ils imposent davantage de pressions aux services sociaux partout dans la région. Comme le souligne la figure 3 du PNUD, il est possible que la région enregistre des progrès significatifs dans la réalisation des buts fixés par les ODM, mais d'importants problèmes persistent en ce qui a trait à l'accès à l'eau potable.

La déforestation, les menaces à la biodiversité, les changements climatiques et des conditions météorologiques extrêmes ajoutent à la vulnérabilité de la région. Dans plusieurs pays, incluant Haïti, l'instabilité politique mine le climat d'investissement. Certaines démocraties sont encore fragiles, leurs engagements à l'égard de la promotion et de la protection des droits de la personne varient, les administrations publiques sont faibles et l'instabilité sociale se répand, entre autres en Bolivie et au Pérou, alors qu'en Colombie, rien ne semble indiquer la fin de la guerre civile. Dans les Caraïbes, l'augmentation de la criminalité, à la fois aux niveaux intérieur et international, et la menace du terrorisme international alimentent de nouvelles préoccupations.



Figure 2 : Si la tendance persiste, l'Asie du Sud pourra-t-elle atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?



Source: PNUD, Rapport mondial sur le développement humain, 2003.

Dans d'autres parties de l'Asie, d'importantes percées ont été enregistrées au cours des vingt-cinq dernières années – le pourcentage de la population vivant dans la pauvreté a chuté de moitié, soit de 60 pour 100 à 30 pour 100 – et plusieurs pays sont sur le point d'abandonner leur statut de pays dépendants de l'aide. L'Asie de l'Est (en particulier la Chine) est presque parvenue à atteindre les ODM de réduire de moitié d'ici 2015 la pauvreté et d'enregistrer des progrès en matière de santé et d'éducation. Toutefois, les niveaux de pauvreté dans l'ensemble de la région demeurent élevés<sup>29</sup>. Près de 60 pour 100 des pauvres de la planète vivent en Asie. Comme le souligne la figure du PNUD, plusieurs pays d'Asie du Sud, lesquels ont toujours été, sur le plan historique, moins dynamiques que ceux d'Asie de l'Est, offrent maintenant de bonnes perspectives pour ce qui est d'atteindre les ODM, en particulier dans le domaine de l'accès à l'eau potable, tout en enregistrant d'importants progrès dans le taux de graduation en enseignement primaire et dans la réduction de la mortalité infantile. La région est également en mesure d'enregistrer des progrès dans la réduction de la malnutrition infantile, mais les indicateurs des rapports sociaux entre les hommes et les femmes, dont le taux d'assistance à la naissance et l'égalité dans les écoles, révèlent une situation moins encourageante. De même, d'autres questions de discrimination exercent un effet négatif sur le développement.

Dans l'ensemble, l'Asie dispose de la capacité économique et de la base institutionnelle pour lui permettre de participer aux systèmes politiques et économiques internationaux. Toutefois, dans la perspective d'une plus grande participation à un système commercial global fondé sur des règles, plusieurs pays asiatiques devront renforcer leur gouvernance et leur capacité institutionnelle afin d'être en mesure de soutenir la concurrence à l'échelle mondiale. L'existence d'inégalités persistantes en matière de revenu, d'accès à la santé, à l'éducation et à d'autres services, ainsi que la menace croissante du VIH/sida, particulièrement en Asie du Sud, freinent le développement social, réduisent la productivité et amplifient la souffrance humaine. De plus, la

<sup>29</sup> En Asie, plus de deux milliards de gens, soit environ le tiers de l'humanité, gagnent moins de 2 \$US par jour.

La taille de la population, la puissance économique et la diversité socio-économique de l'Asie confèrent à la région un énorme potentiel pour ce qui est de sa participation à la prospérité, à la paix et à la sécurité mondiale, alors que ses profondes tensions sociales menacent également de déstabiliser ces mêmes fondements. Parmi les zones de tensions figure l'Afghanistan qui continuera d'être, en 2004-2005, le secteur d'intervention privilégié. La sécurité demeure un problème à l'extérieur de Kaboul, en raison des seigneurs de la guerre qui cherchent à réaffirmer leurs pouvoirs et de l'augmentation du commerce de la drogue. La situation qui prévaut en Corée du Nord est une autre source de préoccupation, alors que les interventions visant à résoudre le problème de l'insécurité alimentaire sont limitées par les restrictions auxquelles sont confrontées les organisations humanitaires et par les différends portant sur la situation nucléaire du pays.

## Asie

À l'Afrique du Nord, le revenu moyen des gens est le double de celui de l'Afrique subsaharienne. Toutefois, l'explosion démographique et le conservatisme des régimes politiques freinent le progrès économique et la stabilité sociale. Les conflits au Moyen-Orient continueront de perturber la région et celle-ci aura un besoin urgent d'aide humanitaire et d'aide à la reconstruction après la guerre. En Iraq, en particulier, l'ACDI s'est engagée à répondre rapidement aux problèmes liés à l'instabilité de l'après-guerre, par le biais de secours d'urgence, d'activités en matière de consolidation de la paix et en proposant des solutions aux besoins en matière de sécurité. Dans la plupart des pays de la région, la pauvreté est moins aiguë que dans la région subsaharienne. Toutefois, des problèmes de gouvernance, y compris différents niveaux d'engagements à l'égard des droits de la personne, l'existence de la corruption et d'institutions publiques plutôt faibles, continueront de freiner le développement social et économique de la région.

À l'Afrique du Nord et en Afrique du Nord, le revenu moyen des gens est le double de celui de l'Afrique subsaharienne. Toutefois, l'explosion démographique et le conservatisme des régimes politiques freinent le progrès économique et la stabilité sociale. Les conflits au Moyen-Orient continueront de perturber la région et celle-ci aura un besoin urgent d'aide humanitaire et d'aide à la reconstruction après la guerre. En Iraq, en particulier, l'ACDI s'est engagée à répondre rapidement aux problèmes liés à l'instabilité de l'après-guerre, par le biais de secours d'urgence, d'activités en matière de consolidation de la paix et en proposant des solutions aux besoins en matière de sécurité. Dans la plupart des pays de la région, la pauvreté est moins aiguë que dans la région subsaharienne. Toutefois, des problèmes de gouvernance, y compris différents niveaux d'engagements à l'égard des droits de la personne, l'existence de la corruption et d'institutions publiques plutôt faibles, continueront de freiner le développement social et économique de la région.

personne, y compris au sein du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPD<sup>28</sup>). Mais, il s'en trouve toujours qui sont aux prises avec l'instabilité et les conflits. Néanmoins, même si, par le passé, les possibilités pour l'Afrique étaient plutôt minces, le consensus aujourd'hui, lequel s'appuie sur les stratégies de réduction de la pauvreté maintenant intégrées au NPD, est porteur d'espoir. L'engagement grandissant des dirigeants africains en vue d'améliorer les principes de développement économique alimente un certain optimisme.

<sup>27</sup> Les assistants qualifiés incluent les médecins, les infirmières ou les sages-femmes qui peuvent faire des diagnostics et gérer des complications à l'accouchement ainsi que des accouchements sans problèmes (Organisation mondiale de la Santé).

La démocratisation et la coopération régionale progressent et une meilleure gestion économique confirme qu'il est possible de réaliser des progrès. Quelques pays figurent parmi les économies émergentes, avec des systèmes politiques stables mais peu démocratiques; certains disposent de bonnes politiques et d'une bonne gouvernance et sont appelés à progresser, alors que d'autres ont renouvelé leurs engagements à l'endroit de la promotion et de la protection des droits de la

Source : PNUD, Rapport mondial sur le développement humain, 2003.

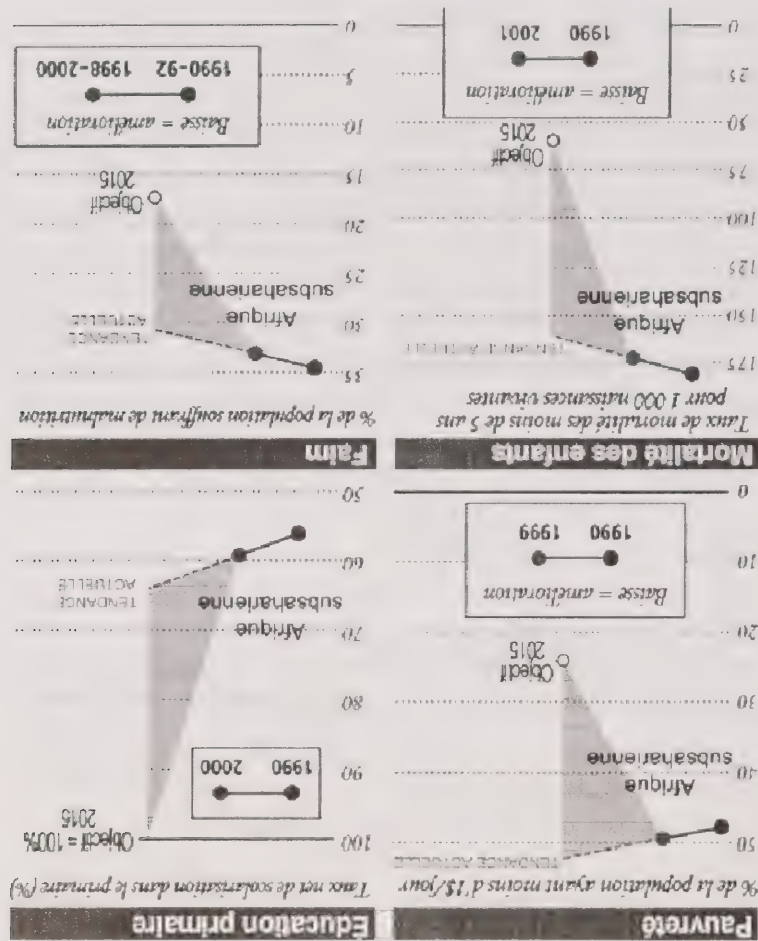


Figure 1 : Si la tendance persiste, l'Afrique pourra-t-elle atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?

actuelle persiste, la plupart des pays d'Afrique ne pourront atteindre les buts fixés par les ODM, en particulier en ce qui a trait à la mortalité infantile et au taux d'assistance à la naissance<sup>28</sup>. Les chances de terminer le cycle complet d'une éducation primaire sont amoindries et la malnutrition chez les enfants reste élevée, mais il y a de l'espoir pour ce qui est de l'égalité entre les sexes à l'école et de l'accès à l'eau potable. C'est là une situation qui préoccupe grandement la communauté des donateurs et des efforts concertés ont été entrepris pour relever ces défis.



Canada, ainsi que la communauté des autres donateurs, a joué un rôle significatif en appuyant ces pays dans la réalisation de leurs objectifs.

#### Encadré 4 : Le cercle vicieux de la pauvreté

*La pauvreté résulte d'un manque de ressources humaines, physiques et financières pour maintenir un minimum de qualité de vie. Elle résulte aussi de l'inégalité en ce qui concerne l'accès aux ressources (politiques, sociales, économiques ou autres), aux bénéfices que procurent ces ressources et à leur contrôle.*

- Politique de l'ACDI en matière de réduction de la pauvreté, 1996

Les gens qui vivent dans la pauvreté en font l'expérience à trois niveaux : celui du revenu, de la qualité de vie et de l'autonomisation. Les trois sont inter-reliés dans un cycle quasi-perpétuel qui offre peu de portes de sortie. Les gens sans revenus peuvent difficilement maintenir leur santé ou leur productivité, améliorer leur pouvoir d'achat par le biais de l'éducation ou de la formation ou acquérir des ressources de production. Les gens qui ont une moindre qualité de vie n'ont ni la santé, ni l'énergie, ni l'éducation pour profiter pleinement des possibilités. Et les gens qui n'ont aucun pouvoir sur leur vie sont peu motivés à appuyer le changement.

De plus, la pauvreté chronique entretient l'instabilité sociale, les conflits et l'extrémisme. Les efforts en vue de lutter contre la pauvreté permettent de favoriser la paix et la sécurité et de réduire les tensions qui alimentent le terrorisme.

### Afrique

En dépit de ce progrès indéniable, il reste encore beaucoup à faire pour que les pays en développement parviennent à réaliser les objectifs énoncés dans les ODM<sup>25</sup>. La pauvreté chronique est sans doute le plus grand défi : plus de deux milliards de gens tentent de survivre avec moins de 1 \$US par jour. La section qui suit précise les principaux défis de développement de chacune des régions du monde, alors que les tableaux soulignent les progrès enregistrés dans la réalisation des ODM.

Au cours de la dernière décennie en Afrique, la région la plus durement touchée par la pauvreté et la marginalisation, tous les principaux indicateurs sociaux et économiques confirment une décroissance. L'espérance de vie à la naissance a chuté à 47 ans, en raison principalement des ravages du Sida<sup>26</sup> et les femmes, les principales productrices vivrières du continent, en sont désormais davantage touchées que les hommes. Selon le Rapport annuel des Nations Unies sur le VIH/sida, publié en novembre 2003, cinq millions de personnes au total ont contracté le virus en 2003. Au total, entre 36 et 46 millions de gens dans le monde vivent avec le Sida. Près des deux tiers des personnes récemment contaminées proviennent de l'Afrique subsaharienne, alors que dans cette région, près de la moitié de la population tente de survivre avec moins de un dollar par jour. Bien que l'Afrique représente 13 pour 100 de la population mondiale, elle ne compte que pour 1,6 pour 100 du commerce mondial et fait l'objet de moins de 1 pour 100 de tous les investissements. Plus de la moitié des pays africains sont touchés par des conflits et au moins quatorze d'entre eux doivent composer avec un stress hydrique aigu. La population double en moyenne tous les trente ans et entre 42 et 52 millions d'enfants ne fréquentent pas l'école, dont une majorité de filles. Comme le souligne la figure de la Banque mondiale, si la tendance

<sup>25</sup> <http://www.developmentgoals.org>

<sup>26</sup> À la fin de la décennie, onze pays auront une espérance de vie de moins de quarante ans.



L'ACDI a enregistré des progrès considérables en intégrant les ODM à son mandat et à sa tâche au quotidien. En 2002, l'Agence a adopté un cadre axé sur les résultats qui regroupe les quatre dimensions interreliées du développement durable : le bien-être économique, le développement social, la durabilité environnementale et la bonne gouvernance. Ces dimensions cadrent en tout point avec les ODM et constituent les Résultats stratégiques de l'ACDI (pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le chapitre 4). L'ACDI s'est également engagée à recourir à de meilleures analyses comparatives entre les sexes, tout en renforçant l'autonomie des femmes et des hommes, en encourageant le respect des droits de la personne et en cherchant à combler les écarts entre les sexes qui entravent le développement social.

L'Agence a également enregistré des progrès dans le couplage qu'elle établit entre les résultats, les ressources requises pour les réaliser et les partenariats à l'échelle du gouvernement pour administrer ces ressources. L'Agence poursuit aussi ses efforts en vue de raffiner et de rationaliser les relations de travail avec les autres ministères gouvernementaux qui participent à la gestion de l'EAI. À la suite de l'annonce, en 2003, de l'engagement du Canada à accroître l'aide internationale de 8 pour 100 par année au cours des trois prochaines années, l'ACDI a travaillé conjointement avec d'autres ministères à l'établissement d'un nouveau cadre de gestion pour l'EAI, axé sur les principes de cohérence, de coopération et de consultation. Ce nouveau cadre, développé suite à un vaste processus de consultation, tient compte des grands objectifs de la politique étrangère, de sécurité, ainsi que d'autres facteurs qui influencent l'aide internationale. L'Agence entend accroître sa flexibilité en vue d'agir rapidement et efficacement dans les nouveaux enjeux reliés à la sécurité et d'autres enjeux que le gouvernement du Canada identifie comme étant prioritaires, tout en offrant des conseils sur l'attribution des redevances supplémentaires parmi le lot de demandes concurrentielles.

### *Défis de développement*

Depuis la création de l'ACDI en 1968, les pays en développement ont enregistré d'importants progrès dans plusieurs domaines. Tous les principaux indicateurs de bien-être économique – espérance de vie, santé et éducation – confirment d'importantes améliorations. Entre 1970 et 2000, l'espérance de vie à la naissance s'est accrue de huit ans<sup>21</sup>. Le taux d'analphabétisme a chuté de moitié et s'établit maintenant à 25 pour 100 de la population adulte mondiale<sup>22</sup>. Le taux global de mortalité infantile a été réduit de près de la moitié<sup>23</sup>. Durant les décennies des années 90, le nombre d'habitants en Asie de l'est vivant avec moins d'un dollar par jour a diminué de près de la moitié<sup>24</sup>. Quelque 800 millions de gens de plus ont maintenant accès à une source d'eau potable, alors que près de 750 millions de gens de plus disposent maintenant de services d'assainissement. À l'échelle mondiale, on observe une tendance claire en faveur de l'élection de gouvernements démocratiques et de plus grands efforts en vue d'améliorer la gestion de l'aide, y compris la responsabilisation et la transparence, tout en accordant une plus grande priorité aux droits de la personne et à une participation élargie au processus décisionnel. C'est la vision et le dur labeur des pays en développement eux-mêmes qui sont à l'origine de ces percées, mais le

<sup>21</sup> PNUD, Rapport mondial sur le développement humain 2003, <http://hdr.undp.org/reports/global/2003/francais/index.html>  
<sup>22</sup> Idem  
<sup>23</sup> PNUD, Rapport mondial sur le développement humain 2002, <http://hdr.undp.org/reports/global/2002/fr/>  
<sup>24</sup> PNUD, Rapport mondial sur le développement humain 2003, <http://hdr.undp.org/reports/global/2003/francais/index.html>

sont les pays en développement qui doivent assumer au premier chef la responsabilité de leur propre développement, alors que les pays industrialisés s'engagent à offrir une aide efficace, prévisible, tout en éliminant les contradictions dans leurs politiques plus générales en matière d'économie et de commerce qui influencent les pays en développement. Le Sommet mondial sur le développement durable (SMD), qui s'est tenu à Johannesburg en septembre 2002, a permis de renouveler les efforts de la communauté globale dans plusieurs domaines du développement durable, y compris l'eau et l'assainissement, l'agriculture et la production alimentaire, ainsi que la production et la consommation durable. De plus, au début de 2003, le premier Forum de haut niveau sur l'harmonisation à Rome a entériné un ordre du jour international en vue d'accélérer l'intégration des procédures, politiques et programmes des donateurs aux priorités, cycles et systèmes des pays en développement pour accroître l'efficacité de l'aide et appuyer la prise en charge locale. L'ACDI, avec le reste de la communauté des donateurs, développe présentement un plan d'action pour favoriser la mise en oeuvre de cet agenda à l'intérieur ainsi qu'en collaboration avec ses partenaires en développement et les autres donateurs. Tous ces accords internationaux établissent un ensemble de normes qui font appel à des valeurs profondes communes et qui symbolisent un consensus sans précédent sur les objectifs, les conditions et les ressources nécessaires pour parvenir à un développement durable.

### Encadré 3 : Objectifs de développement pour le millénaire<sup>20</sup>

1. **Éliminer la pauvreté et la faim** : Entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour; entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population qui souffre de la faim.
2. **Assurer l'éducation primaire pour tous** : D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens de compléter le cycle complet d'études primaires.
3. **Promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes** : Éliminer les disparités fondées sur le sexe dans l'éducation de niveaux primaire et secondaire, d'ici à 2005 si possible, et à tous les autres niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.
4. **Réduire la mortalité infantile** : Réduire des deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des moins de cinq ans.
5. **Améliorer la santé maternelle** : Réduire des trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.
6. **Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies** : D'ici à 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle. D'ici à 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et commencé à inverser la tendance actuelle.
7. **Assurer un environnement durable** : Intégrer les principes de développement durable aux politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable. Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants des bidonvilles.
8. **Mettre en place un partenariat mondial pour le développement** : Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, fondé sur des règles prévisibles et non discriminatoire. Répondre aux besoins particuliers des pays les moins avancés, des pays enclavés et des petits États insulaires en développement. Traiter globalement le problème de la dette des pays en développement, par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme. En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile. En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement. De concert avec le secteur privé, mettre les avantages qui découlent des nouvelles technologies, en particulier les technologies de l'information et des communications, à la portée de tous.



### 3.1 Contexte de planification

Objectifs de développement pour le millénaire).

## Encadré 2 : Principes d'un développement efficace

Les principes d'un développement plus efficace ont été bien articulés dans un document publié en 1996 par le CAD<sup>17</sup> de l'OCDE<sup>18</sup>, ayant pour titre *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*<sup>19</sup>. Voici un bref résumé de ces principes :

- **La prise en charge locale**, ce qui signifie que, pour être durables, les stratégies de développement doivent être élaborées par les pays récipiendaires, par les gouvernements et leur population - et refléter leurs priorités plutôt que celles des donateurs.
- **Amélioration de la coordination entre les donateurs**, ce qui signifie que les pays bénéficiaires ont au premier chef la responsabilité de coordonner leur coopération au développement avec les autres pays et les institutions.
- **Des partenariats plus solides**, grâce à l'élaboration d'accords précisant les responsabilités des pays en développement et de leurs partenaires externes, ainsi que les responsabilités communes.
- **Une stratégie axée sur les résultats**, alliée à une amélioration du suivi et de l'évaluation du processus de développement.
- **Une plus grande cohérence** des politiques des pays industrialisés dans les domaines autres que celui de l'aide, lesquelles peuvent avoir des effets profonds sur le monde en développement (c.-à-d. les politiques en matière de commerce, d'investissement étranger direct et de transfert technologique).

Dans le cadre de la Conférence internationale sur le financement du développement à Monterrey en 2002, sous l'égide des Nations Unies, les dirigeants du monde ont jeté les bases d'un nouveau contrat pour le développement durable. Au cœur de ce contrat figure la reconnaissance que ce

La troisième SDD (2004-2006), déposée au Parlement en février 2004, consolide ce processus d'intégration. Les RCA ont été davantage raffinés, présentant des résultats, des priorités et des indicateurs plus précis qui appuieront les efforts de l'Agence en vue de mesurer le rendement et de rendre compte de ses résultats et activités. Les RCA servent désormais de base pour la planification, la dotation en ressources, la mise en oeuvre et l'établissement de rapports dans l'ensemble du programme d'aide au développement. Ils font également partie intégrante du Rapport sur le rendement de l'Agence et du Rapport sur les plans et priorités. Ces changements accentuent la responsabilisation de l'Agence en terme de gestion des résultats et facilitent ses efforts en vue de rendre compte des résultats atteints aux Canadiens et Canadiennes.

La troisième SDD précise un certain nombre de grandes orientations que prendra l'Agence au cours des trois prochaines années. Parmi celles-ci figurent :

- une plus grande concordance entre l'aide et les plans et priorités des pays en développement;
- une plus grande priorité accordée à la lutte contre la pauvreté;
- une plus grande cohérence entre les politiques d'aide et les politiques dans les autres domaines;
- une plus grande importance accordée à la sécurité et à la gouvernance;
- une plus grande priorité au bien-être économique;
- une meilleure gestion de la coopération au développement;
- des partenaires institutionnels plus efficaces;
- une plus grande participation des Canadiens et des Canadiennes.

Chaque année, ces orientations seront précisées dans le cadre du Rapport sur les plans et priorités, alors que le Rapport sur le rendement de l'Agence fera le point, annuellement, sur les progrès enregistrés en fonction des cibles établies.



obligation morale d'aider les plus démunis et de participer au développement international, alors que 13 pour 100 sont d'avis que l'aide du Canada renforce sa réputation dans le monde. Cet appui constant au programme d'aide exprime bien les valeurs profondes que partagent l'ensemble des Canadiens et Canadiennes : l'humanitarisme, la générosité, l'égalité et la justice sociale.

L'ACDI joue un rôle significatif dans la présence du Canada dans le monde, de concert avec le ministère des Affaires étrangères Canada, le ministère du Commerce international, le ministère de la Défense et d'autres agences et ministères gouvernementaux fédéraux. Son programme d'aide au développement est l'un des piliers qui justifient l'importance et l'influence du Canada partout dans le monde. Ces dernières années, des événements qui sont survenus à l'extérieur de nos frontières ont eu des répercussions sur le bien-être et la prospérité du Canada. Ces événements s'enracinent dans la pauvreté et les déséquilibres économiques des pays en développement. Ce constat renforce notre désir d'aider les plus pauvres, conformément à nos valeurs.

## 2.3 Stratégie de développement durable de l'ACDI

La *Stratégie de développement durable 2004-2006*<sup>16</sup> (SDD-3) de l'ACDI est son troisième plan triennal. L'Agence rend compte de son plan d'activités tous les ans dans le cadre du Rapport sur le rendement de l'Agence, alors que le Rapport sur les plans et priorités lui permet d'établir ses plans de travail annuels. La Stratégie de développement durable de l'ACDI reflète son mandat qui consiste à appuyer le développement durable dans les pays en développement et dans les pays en transition.

Au cours de la première SDD (1997-2000), l'Agence a défini sa stratégie de développement durable comme étant un domaine d'activités complexe, à multiples facettes, qui fait appel à tous les aspects de la vie communautaire : social, politique, environnemental, culturel et économique. Ce cadre a été davantage raffiné au cours de la seconde SDD (2001-2003), ce qui a permis à l'Agence d'intégrer la stratégie de développement durable à tous les aspects de sa planification d'activités, des politiques à la planification de la gestion. L'Agence a aussi poursuivi ses efforts en vue de développer sa capacité à appuyer les résultats de développement en accentuant la gestion interne des stratégies et résultats.

À mi-parcours de la mise en oeuvre de la seconde SDD, l'Agence a adopté un ensemble de Résultats clés de l'Agence (RCA), lesquels témoignent des quatre dimensions interreliées du développement durable : le bien-être économique, le développement social, la durabilité environnementale et la bonne gouvernance, y compris les droits de la personne (voir section 4). L'égalité entre les sexes et l'environnement constituent les deux priorités transsectorielles qui recoupent tous les Résultats de développement. Ces Résultats de développement appuient les Objectifs de développement pour le millénaire (ODM) (voir encadré 3) qui font l'unanimité au sein de la communauté internationale et qui inspirent les priorités de l'ACDI.

## 2.2 Avantages pour les Canadiens et Canadiennes

L'ACDI est directement responsable de l'administration d'environ 84 pour 100 de l'ÉAL. La responsabilité d'administrer la différence, soit près de 16 pour 100, se trouve partagée entre le ministère des Affaires étrangères Canada, celui des Finances et d'autres ministères fédéraux (voir section 6.0). Les subventions, contributions et autres paiements de transfert constituent les principaux mécanismes d'exécution de programmes (pour de plus amples renseignements, veuillez consulter l'annexe I - Renseignements financiers). En 2004-2005, ce montant s'élèvera à 2 532 millions de dollars ou 92,8 pour 100 des dépenses totales de l'ACDI, alors que la différence, soit 7,2 pour 100, servira au budget de fonctionnement de l'Agence.

L'ACDI compte 1 499 employés. L'Agence se divise en six directions générales de programmes, en sus de la Direction générale des communications, de la Direction générale des politiques et la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs. Pour de plus amples renseignements sur la structure organisationnelle de l'ACDI, ses activités et ses résultats stratégiques, veuillez consulter la section 5.

Au Canada, l'appui à la coopération au développement symbolise sur le plan historique le désir humanitaire des Canadiens et des Canadiennes d'améliorer les conditions de vie des populations des pays les plus pauvres. Cette puissante raison d'être justifie encore aujourd'hui la coopération au développement. Toutefois, dans le monde interdépendant qu'est le nôtre, il est devenu évident que les intérêts – et non seulement les valeurs – des pays industrialisés, comme le Canada, se trouvent intimement liés à ceux du monde en développement.

Selon un sondage d'opinion publique réalisé en septembre et en octobre 2003, les Canadiens partagent également le même constat. Au départ, au niveau commercial, les Canadiens sont d'avis que des prix équitables pour les produits des pays en développement généreront les ressources qui leur permettront de répondre à leurs objectifs non seulement en matière de création d'emplois, mais aussi en matière de santé et d'éducation. Ce sondage a également démontré que les Canadiens sont bien conscients que l'existence d'un système de santé publique efficace dans tous les pays permet de protéger la population canadienne contre le VIH/sida, le Syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) et d'autres maladies infectieuses. Ils sont aussi conscients qu'une saine administration des programmes environnementaux permet d'atténuer partout les effets du réchauffement de la planète et que la diminution des conflits est gage d'une plus grande sécurité partout dans le monde. En somme, les Canadiens considèrent qu'une croissance économique élargie et équitable est de nature à solidifier la communauté internationale et à contribuer grandement à la paix et à la sécurité dans le monde.

Les Canadiens et Canadiennes appuient leur programme d'aide depuis cinquante ans. Le sondage démontre également que six Canadiens sur dix l'appuient encore aujourd'hui, mais la majorité – 82 pour 100 – désire être convaincue de sa véritable efficacité. Néanmoins, les Canadiens et Canadiennes demeurent optimistes quant aux progrès qui peuvent être réalisés, en particulier dans les domaines de la santé, de l'accès à l'eau potable et de l'assainissement. Près de 60 pour 100 de ceux qui ont participé au sondage croient que le Canada, à titre de pays riche, a une



## 2.1 Mandat

Le mandat de l'ACDI est :

- d'appuyer le développement durable en vue de réduire la pauvreté et de contribuer à un monde plus sûr, plus juste et plus prospère;
- d'encourager le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et d'appuyer les efforts de la communauté internationale en vue de réduire les menaces à la sécurité canadienne et internationale.

<b>Encadré 1 : la coopération au développement - un élément clé du cadre de politique internationale du Canada</b>	<div data-bbox="1106 1300 1378 1330"><b>Objectifs de la politique</b></div> <p data-bbox="235 1179 1378 1270">Les programmes d'aide internationale de l'ACDI sont indispensables à la poursuite des grands objectifs de politique étrangère du Canada, lesquels ont été formulés en 1995 dans l'Énoncé de politique étrangère du gouvernement, <i>Le Canada dans le monde</i> :</p> <ul data-bbox="742 1028 1378 1139" style="list-style-type: none"><li>• la promotion de la prospérité;</li><li>• la protection de la sécurité au Canada et dans le monde;</li><li>• le rayonnement des valeurs canadiennes.</li></ul> <div data-bbox="999 947 1378 977"><b>Cadre de politique internationale</b></div> <p data-bbox="164 695 1378 917">Le gouvernement du Canada s'est engagé dernièrement à entreprendre un examen en profondeur de son Cadre de politique internationale. Cet examen est important pour l'ACDI, puisqu'il lui permet d'établir, pour l'ensemble de son organisation, une stratégie qui propose une nouvelle façon de faire des affaires. L'Agence profitera de cette occasion pour recommander un ordre du jour international intégré au chapitre de la diplomatie, de la défense, du commerce et du développement. De façon plus particulière, l'Agence poursuivra ses efforts en vue de concentrer ses activités, de façon stratégique, là où elles sont les plus efficaces et là où les valeurs et les intérêts canadiens sont les mieux servis.</p>
--	--

Le budget des dépenses de l'ACDI provient de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI)<sup>13</sup>, une mesure introduite dans le budget de février 1991. Cette enveloppe finance les activités de l'APD<sup>14</sup> et de l'AP<sup>15</sup>. L'APD représente environ 96 pour 100 de l'enveloppe, la différence étant consacrée à l'AP aux pays d'Europe centrale et de l'Est (vous trouverez dans la Section 6.0 de ce rapport une ventilation de l'EAI).

<sup>13</sup> En plus de l'EAI, d'autres ressources financières, administrées par d'autres ministères au sein du gouvernement, sont également comptabilisées dans l'APD. À titre d'exemple, c'est Citoyenneté et Immigration qui supporte les coûts de la première année des réfugiés au Canada. Tous ces autres coûts sont comptabilisés dans le calcul de l'APD.

<sup>14</sup> Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'aide publique au développement comme étant les sommes qui sont transférées « aux pays en développement et aux regroupements multilatéraux par des organismes publics (gouvernements) qui répondent aux critères suivants : a) elles sont administrées avec pour but principal la promotion du développement économique et le bien-être des pays en développement; b) elles sont consenties à des conditions de faveur et conservent un caractère de subvention d'au moins 25 pour 100 ».

<sup>15</sup> L'AP désigne les sommes accordées aux pays qui ne sont pas admissibles à l'APD (c'est-à-dire la plupart des « pays en transition » de l'Europe centrale et de l'Est).

## 2.0 Raison d'être de l'ACDI

Depuis plus de cinquante ans, le Canada appuie les efforts de développement de ses pays partenaires en Afrique et au Moyen-Orient<sup>5</sup>, dans les Amériques<sup>6</sup>, en Europe centrale et de l'Est<sup>7</sup> et en Asie<sup>8</sup>. Au cours de la majeure partie de cette période – en fait, depuis septembre 1968 – c'est l'Agence canadienne de développement international (ACDI) qui est chargée de l'administration de l'ensemble de l'Aide publique au développement (APD) du Canada. Depuis 1995, l'ACDI est également responsable de l'administration du programme d'Aide publique (AP) du Canada aux pays de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique, – les pays en transition<sup>9</sup> – où son mandat consiste à appuyer ces pays dans leurs efforts en vue d'encourager le développement démocratique et la libéralisation économique.

Au cours de cette période, l'ACDI s'est taillé une réputation d'excellence dans de nombreux domaines, dont celui de l'intégration des principes de gestion axée sur les résultats dans tous ses programmes. Elle est également reconnue pour ses programmes de développement qui font appel à la créativité des secteurs bénévole et privé et pour son leadership en matière d'égalité entre les sexes dans le développement. Récemment, les membres du Comité d'aide au développement (CAD)<sup>10</sup> de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE)<sup>11</sup> ont tenu à souligner les efforts particuliers de l'ACDI en vue de donner à l'action de la communauté internationale « une impulsion propre à repousser les frontières de la coopération internationale dans les domaines comme l'égalité entre le sexes et le renforcement des capacités<sup>12</sup> ».

Aujourd'hui, l'ACDI travaille de concert avec une multitude de partenaires à la réalisation de son programme de coopération au développement. Parmi ceux-ci figurent les gouvernements des pays partenaires, d'autres ministères gouvernementaux canadiens, la société civile au Canada comme dans les pays en développement (y compris les organisations non gouvernementales (ONG), les organismes communautaires, les établissements d'enseignement et de recherche), les entreprises du secteur privé, ainsi que les institutions régionales et multilatérales. Au niveau international, l'ACDI collabore avec les agences et les programmes des Nations Unies, comme l'UNICEF et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD); avec des institutions financières internationales (comme la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) et les banques régionales de développement), tout en participant à des programmes et à des partenariats mondiaux, comme ceux du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et en coopérant avec d'autres agences bilatérales de donateurs.

donateurs.



protection des enfants – autant de domaines qui contribuent de façon décisive à réduire la pauvreté et à favoriser le développement durable. De façon concrète, cela signifie doubler les investissements dans l'éducation de base en Afrique d'ici 2005, appuyer le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, se concentrer davantage sur la situation des enfants touchés par la guerre et sur celle des enfants qui font l'objet de trafic, poursuivre son leadership en matière d'égalité entre le sexes et fournir une aide humanitaire en temps opportun.

- **la durabilité environnementale** : en continuant de collaborer étroitement avec les gouvernements des pays partenaires en vue de les aider à intégrer les considérations environnementales dans tous leurs programmes et politiques et leur permettre d'agir à l'égard d'enjeux mondiaux, comme le changement climatique et la dégradation des sols.

- **la gouvernance** : en appuyant les gouvernements dans leurs efforts visant à développer des processus et des systèmes démocratiques, à réformer les institutions du secteur public, à favoriser les droits de la personne et à accorder davantage d'importance à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité. La stratégie de l'ACDI est d'associer étroitement croissance économique et développement avec paix, stabilité et bonne gouvernance.

Les Canadiens et Canadiennes désirent que leur pays joue un rôle constructif et original dans le développement international. Le budget d'aide internationale sera augmenté au cours des prochaines années et le renouvellement interne déjà amorcé à l'ACDI lui permettra d'utiliser ces nouvelles ressources de façon plus stratégique et plus efficace. L'Agence entend poursuivre ses efforts en vue de consolider les progrès accomplis en matière de responsabilité et de transparence, non seulement par le biais de vérifications et d'évaluations, mais aussi à l'aide d'un nouveau système de mesure du rendement qui intègre les ressources aux plans, aux priorités et aux résultats au niveau des projets, des programmes et de l'Agence toute entière. Cette année, le Rapport sur les plans et priorités illustre bien le lien étroit qui existe entre les investissements du Canada et les résultats concrets qui permettent la réalisation globale des ODM. Les progrès accomplis dans chacun de ces domaines permettront à l'Agence de remplir son mandat, de façon efficace et durable, au profit des populations des pays en développement et de la population canadienne.

- Prévention des conflits, réconciliation après un conflit, consolidation de la paix et sécurité :** au cours des prochaines années, l'un des principaux objectifs stratégiques de l'ACDI en vue de réduire la pauvreté sera la promotion de la paix et de la sécurité, en particulier en Afrique. L'objectif poursuivi est d'accorder la priorité à la prévention des conflits et au développement de ponts dans le cadre d'une réconciliation après un conflit dans le but de favoriser le développement à long terme. Ce sera le cas en particulier en Iraq et en Afghanistan et dans d'autres pays qui se relèvent d'un conflit.
- Transformation du mode de fonctionnellement interne :** enfin, dans le but d'afficher une plus grande transparence et de parvenir à une meilleure cohérence entre les priorités stratégiques et l'attribution des ressources, l'ACDI adopte de nouvelles approches et met en œuvre des réformes internes dans le but de favoriser une plus grande responsabilisation, une meilleure mesure du rendement et l'adoption de systèmes de gestion améliorés.

L'ACDI a déterminé un ensemble de résultats clés de l'Agence (RCA) qui sont au cœur de son cadre de responsabilisation et de gestion. Ces résultats clés illustrent la relation entre le mandat de l'ACDI, la réalisation des ODM et les principes d'une aide internationale plus efficace. Les Résultats de développement de l'ACDI – les impacts à long-terme que l'Agence entend obtenir dans les pays partenaires dans les domaines du bien-être économique, du développement social, de la durabilité environnementale et de la gouvernance – constituent ses Résultats stratégiques. L'ACDI partage donc une responsabilisation conjointe avec l'ensemble de la communauté du développement pour la réalisation de ces résultats. Par conséquent, l'Agence a introduit pour la première fois dans ce Rapport sur les plans et priorités, un ensemble d'indicateurs de macro-niveau, reconnus par la communauté internationale dans chacun des domaines de développement. L'égalité entre les sexes et l'environnement constituent des priorités transsectorielles. Sur le plan interne, l'ACDI met en œuvre les Résultats porteurs pour veiller à ce que les bons programmes soient en place au bon moment pour permettre la réalisation des résultats de développement escomptés. Les Résultats porteurs et les Résultats de développement s'appuient sur les Résultats de gestion, y compris la gestion axée sur les personnes, l'analyse de politiques stratégiques et de meilleures pratiques de gestion et de responsabilisation.

**Parmi les résultats de développement que l'ACDI entend poursuivre au cours des trois prochaines années figurent :**

- le bien-être économique :** en augmentant ses investissements dans le domaine de l'agriculture et du développement rural; en appuyant le développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable pour les populations pauvres; en développant la capacité des groupes désavantagés de faire du commerce un outil de développement et en encourageant la création d'un environnement favorable à la croissance économique et aux investissements.

- le développement social :** en continuant d'augmenter ses investissements dans les Priorités de développement social – l'éducation de base, la santé et la nutrition, le VIH/sida et la



développement davantage conforme aux valeurs et intérêts canadiens.

- **Augmenter la concentration géographique et sectorielle** : au cours des trois prochaines années, l'Agence entend consolider les principales réformes énoncées dans le document *Le Canada fait une différence dans le monde : Énoncé de politique pour une aide internationale plus efficace*. Parmi celles-ci figure une concentration stratégique de ses investissements dans les pays pauvres qui se sont engagés à favoriser une bonne gouvernance et à réduire la pauvreté, en particulier en Afrique. L'objectif poursuivi est d'optimiser l'utilisation des ressources. Une liste préliminaire de neuf pays a été établie : le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie. De plus, un certain nombre de pays n'auront plus besoin de l'aide au développement et des stratégies de gradation seront mises en œuvre en vue de leur permettre d'établir des relations plus diversifiées avec le Canada.

- **Accorder davantage la priorité à l'Afrique** : dans la foulée de l'engagement pris à Kanamasakis, l'ACDI continuera de consacrer la moitié de ses ressources additionnelles au développement de l'Afrique (6 milliards de dollars de nouvelles ressources et de ressources existantes sur une période de cinq ans, incluant le Fonds canadien pour l'Afrique, doté d'un budget de 500 millions de dollars). Dans tous ses programmes, l'Agence tiendra compte de l'évolution de l'ordre du jour du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPD-A), de ses plans de mise en œuvre et des mécanismes d'examen par les pairs.

- **Augmenter les investissements dans le secteur privé** : le secteur privé est la première source de création d'emploi, de capital et d'expertise et, pour ces motifs, son rôle est indispensable à la réduction de la pauvreté. L'ACDI s'engage donc à favoriser le développement du secteur privé qui profite aux pauvres. Par conséquent, à la suite de consultations publiques, l'ACDI a procédé au lancement, en 2003-2004, de nouvelles politiques en matière de développement de l'agriculture et du secteur privé. L'Agence prévoit également augmenter ses investissements dans ces secteurs.

- **Adopter une stratégie intégrée pan-gouvernementale en matière de développement** : aujourd'hui, en raison de l'économie mondiale interdépendante, une stratégie intégrée pan-gouvernementale en matière de développement s'impose pour assurer une plus grande cohérence au niveau des politiques d'aide et des politiques autres que celles de l'aide, lesquelles influencent aussi les pays en développement. L'ACDI investira davantage d'efforts en vue de renforcer la cohérence des politiques, la coopération intergouvernementale et la priorisation des engagements internationaux.

- **Renforcer l'appui au multilatéralisme** : cet objectif demeure la pierre angulaire de la politique internationale du Canada. L'Agence reconnaît le rôle du système multilatéral dans l'établissement du nouveau paradigme de développement : les ODM, ainsi que les principes qui favorisent la prise en charge locale, une meilleure coordination entre les donateurs et le recours à une stratégie axée sur les résultats.

### 1.3 Résumé

Depuis plus de 50 ans, le Canada appuie les efforts de développement de ses pays partenaires en Afrique et au Moyen-Orient, dans les Amériques, en Europe centrale et de l'Est et en Asie. Depuis 1995, l'ACDI est également responsable de l'administration du programme d'Aide publique (AP) du Canada aux pays de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique. – les pays en transition. Le mandat de l'ACDI est d'appuyer le développement durable en vue de réduire la pauvreté et de contribuer à un monde plus sûr, plus juste et plus prospère. En Europe centrale et de l'Est, l'ACDI s'est vu confier un mandat additionnel, soit d'appuyer le développement démocratique et la libéralisation économique, ainsi que les efforts pour réduire les menaces à la stabilité internationale. L'Agence travaille de concert avec une multitude de partenaires canadiens et internationaux dans le but d'exécuter son mandat, lequel contribue à la réalisation des trois grands objectifs de la politique étrangère du Canada : la promotion de la prospérité, la protection de la sécurité canadienne et globale et le rayonnement des valeurs canadiennes.

Le monde au sein duquel œuvre l'ACDI évolue rapidement. La globalisation des économies a permis à des millions de gens de s'extraire de la pauvreté, mais elle a aussi accentué les écarts de revenus des pays les plus pauvres, en particulier en Afrique. Le VIH sida constitue toujours une menace, gagnant l'Asie et l'Europe de l'Est à une vitesse croissante. Les problèmes environnementaux associés au changement climatique et à la rareté de l'eau freinent le développement économique et social. Toutes les régions du monde ressentent plus que jamais l'impact grandissant du terrorisme international et des problématiques liées à la sécurité, inhérents aux régimes où la gouvernance et l'organisation judiciaire sont défectueux.

Néanmoins, il y a de bonnes raisons d'être optimiste. La communauté globale a franchi une étape importante en reconnaissant la nécessité de mettre sur pied une stratégie de partenariat pour lutter contre la pauvreté. Les ODM, un ensemble de cibles et d'indicateurs de développement reconnus par la communauté internationale, ont été établis comme point de référence des progrès en vertu desquels les activités de développement du Canada et des autres donateurs seront évaluées. Le cadre des ODM reflète le solide consensus international qui existe sur la façon de réaliser le développement durable et sur la manière de renforcer les partenariats afin de relever notre efficacité. L'ACDI joue un rôle important dans ce renouvellement élargi.

Cette année, le Rapport sur les plans et priorités souligne un certain nombre de nouvelles orientations :

- *Examen de la politique internationale* : le gouvernement entreprendra un examen approfondi de la place du Canada dans le monde, mené par le ministère des Affaires étrangères Canada. Cet examen permettra de jeter les fondements d'un cadre de politique internationale intégré qui fera le point, entre autres, sur les façons d'améliorer l'impact d'une aide au



## 1.2 Déclaration de la direction

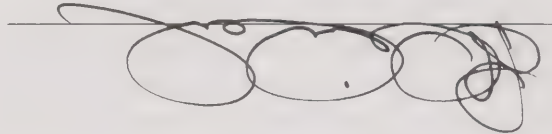
Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005 de l'Agence canadienne de développement international.

Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les informations sur les dépenses prévues comprises dans ce Rapport respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétaire du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition des comptes sur les résultats obtenus à l'aide des ressources et des pouvoirs octroyés.

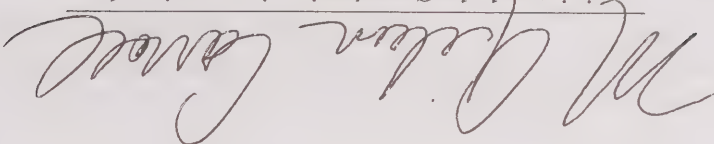
Nom :



Titre : Président

Date : 4 mai, 2004

ministre de la Coopération internationale



et un sens des responsabilités les uns à l'égard des autres. Ces augmentations attestent également de notre intérêt à bâtir un monde plus stable et plus sûr.

Mais, il faut plus que de l'argent et des politiques de soutien pour appuyer le développement durable. Il faut également de bonnes stratégies et de bons outils. En plus d'accroître son budget d'aide au développement, le Canada est allé de l'avant en proposant un programme de remise de dette, en ouvrant ses marchés aux importations des pays les plus pauvres du monde, en encourageant les investissements dans les économies émergentes et en facilitant l'accès des populations pauvres aux médicaments essentiels. De plus, le Canada soutient activement le développement du secteur privé, lequel favorise la croissance économique et aide la population à se sortir elle-même de la pauvreté. Au sein de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), nous avons énergiquement entrepris de renforcer notre programme d'aide, en concentrant nos efforts de façon stratégique dans les pays et les secteurs où les interventions canadiennes peuvent être les plus efficaces et où les valeurs et les intérêts canadiens sont les mieux servis.

L'Agence collabore étroitement avec ses homologues en matière de commerce, de diplomatie, d'immigration, de défense et d'autres domaines encore afin de s'assurer que toutes nos politiques se complètent et appuient le développement durable dans les pays en développement. Parallèlement, l'Agence collabore étroitement avec les organisations internationales, comme les Nations Unies, en vue de donner une impulsion nouvelle au système multilatéral. Enfin, l'ACDI simplifie et modernise ses pratiques d'affaires et approfondit ses partenariats, au Canada comme à l'étranger.

Ce Rapport sur les plans et priorités 2004-2005 précise certains des changements apportés par l'Agence en vue d'appuyer les ODM et les principes en vue d'une aide internationale plus efficace. Il présente nos priorités et notre programme de travail, ainsi que les résultats qu'on compte atteindre au cours des trois prochaines années. J'invite tous les Canadiens et Canadiennes à prendre connaissance de ce Rapport que je sou mets respectueusement à l'examen du Parlement du Canada.

**L'honorable Aileen Carroll**  
Ministre de la Coopération internationale



Partout dans le monde, les Canadiens et Canadiennes, à titre de travailleurs de l'aide, de diplomates ou de casques bleus, ont su développer des relations fondées sur l'amitié, la confiance et le respect mutuel. Ils ont joué un rôle considérable en appuyant les pays en développement dans leurs efforts en vue d'accroître l'espérance de vie, d'améliorer la santé, de réduire la pauvreté et l'analphabétisme, de protéger l'environnement et d'appuyer la démocratie et la bonne gouvernance. Même au cours des années difficiles pendant lesquelles le gouvernement canadien a procédé à l'assainissement de sa situation financière, le Canada est parvenu à conserver sa réputation internationale de pays soucieux du bien des autres et à maintenir son approche évolutive des problèmes humanitaires les plus pressants. Aujourd'hui, la communauté internationale – à la fois les pays en développement et les pays industrialisés – accentue ses efforts en matière de coopération internationale. Il règne un solide consensus au niveau international sur les objectifs concrets de développement durable et sur les conditions et les ressources nécessaires à leur réalisation, lesquels sont bien énoncés dans les Objectifs de développement du millénaire (ODM). Les ODM, adoptés par les Nations Unies en 2001, fournissent un ensemble de buts se renforçant mutuellement, visant à éliminer la pauvreté et la faim et pour lesquels la communauté internationale s'est maintenant mobilisée.

Mais, même avec cette nouvelle énergie, il y a lieu de croire, si les tendances actuelles persistent, que la plupart des pays en développement ne pourront atteindre tous leurs objectifs. Le maintien du statu quo ne suffit plus.

Ce qui est requis n'est ni plus ni moins qu'un engagement de tout le gouvernement – et, en fait, de tout le Canada, pour atteindre les ODM. Cela ne peut être que le fait du gouvernement agissant seul. Nous devons inclure tous les Canadiens et Canadiennes dans cette tâche, car le Canada vise haut. La récente augmentation de 8 pour 100 par année du budget consacré à l'aide internationale pour la période qui s'échelonne de 2002-2003 à 2005-2006, exprime concrètement notre engagement à l'égard des ODM, lesquels reflètent les valeurs que chérissent les Canadiens et Canadiennes soit l'égalité, la justice

PND .....	Plans nationaux de développement
PNUD .....	Programme des Nations Unies pour le développement
PPIC-Work .....	Promotion et la protection des intérêts des enfants qui sont forcés de travailler
PPT .....	Programme des pays en transition
PPTe .....	Pays pauvres très endettés
RCA .....	Résultats clés de l'Agence
RHSC .....	Ressources humaines et services corporatifs
RMR .....	Rapport ministériel sur le rendement
RPP .....	Rapport sur les plans et les priorités
SDD-3 .....	Stratégie de développement durable 2004-2006
SIDA .....	Syndrome d'immunodéficience acquise
SLP .....	Stratégie de lutte contre la pauvreté
SMDD .....	Sommet mondial sur le développement durable
SPRR .....	Structure de planification de rapport et de responsabilisation
SRAS .....	Syndrome respiratoire aigu sévère
SWAp .....	Approche sectorielle
TPSGC .....	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
UE .....	Union européenne
UNICEF .....	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VIIH .....	Virus d'immunodéficience humaine



# Acronymes et abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
ALÉA	Accord de libre-échange des Amériques
AP	Aide publique
APD	Aide publique au développement
AS	Approche sectorielle
ATA	Autorité de transition afghane
CAD	Comité d'aide au développement [de l'OCDE]
CDI	Cadre de développement intégré
CDPP	Cadre de développement programme-pays
CEI	Communauté des états indépendants
CFA	Communauté financière africaine
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur le rendement
CIDPDD	Centre international des droits de la personne et du développement démocratique
CMR	Cadre de mesure de rendement
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CRGAR	Cadre de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DGECE	Direction générale de l'Europe de l'est et du centre
DGGIT	Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie
DGPC	Direction générale du partenariat canadien
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EAI	Enveloppe de l'aide internationale
ECE	Europe centrale et de l'Est
EPT	Éducation pour tous
ETP	Équivalent temps plein
FASR	Facilité d'ajustement structurel renforcée
FIDA	Fonds international pour le développement de l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
FMLSTP	Fond mondial pour la lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FRPC	Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance
GCRAI	Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale
GCD	Gouvernement en direct
GR	gestion axée sur les résultats
GRC	Gestion du rendement et des connaissances
IAVI	Initiative internationale pour un vaccin contre le sida
IFI	Institution financière internationale
JICA	Agence de coopération internationale japonaise
LCEE	Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
MAEC	Ministère des Affaires étrangères Canada
MDN	Ministère de la Défense nationale
MTS	Maladie transmissible sexuellement
NPDA	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODM	Objectifs de développement pour le millénaire
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUSIDA	Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/sida
PAHO	Organisation panaméricaine de santé
PAM	Programme alimentaire mondial
PID	Programme d'information sur le développement
PLMD	Pays les moins développés
PME	Petites et moyennes entreprises

## Liste des encadrés

- Encadré 1 : la coopération au développement - un élément clé du cadre de politique internationale du Canada
- Encadré 2 : Principes d'un développement efficace
- Encadré 3 : Objectifs de développement pour le millénaire
- Encadré 4 : le cercle vicieux de la pauvreté
- Encadré 5 : Fonds canadien pour l'Afrique
- Encadré 6 : Les "3 D" – la diplomatie, la défense et le développement dans les Balkans et en Afghanistan
- Encadré 7 : Les RCA s'épaulent mutuellement : le cas de l'appui à l'éducation en Tanzanie
- Encadré 8 : pour mettre fin à la famine chronique en Éthiopie
- Encadré 9 : Des services financiers pour les pauvres : le développement des institutions
- Encadré 10 : Une éducation de qualité pour tous au Bangladesh
- Encadré 11 : À la recherche d'un traitement : la recherche d'un vaccin contre le Sida en Afrique
- Encadré 12 : Renforcer les services de santé au Honduras en vue de vaincre l'héritage de l'ouragan Mitch
- Encadré 13 : Égypte : la promotion et la protection des intérêts des enfants qui sont forcés de travailler (PPIC-Work)
- Encadré 14 : Égalité entre les sexes : une stratégie régionale pour les Amériques
- Encadré 15 : Travailler, de concert avec la communauté internationale, à la reconstruction de l'Iraq
- Encadré 16 : Intégrer l'approvisionnement en eau et les programmes d'assainissement à la promotion de l'hygiène en Ouganda
- Encadré 17 : En vue de développer la démocratie en Afghanistan
- Encadré 18 : Guide d'introduction aux stratégies axées sur les programmes
- Encadré 19 : le cas du Ghana - une stratégie tripartite en matière de sécurité alimentaire
- Encadré 20 : Pleins feux sur les trois C : cohérence, coordination et collaboration horizontale en matière de politiques
- Encadré 21 : Le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté : plan directeur de développement national
- Encadré 22 : l'engagement à l'égard du multilatéralisme : appuyer une plus grande efficacité et une plus grande responsabilisation de la part de nos partenaires multilatéraux

# Liste des figures et des tableaux

Figure 1 : Si la tendance persiste, l'Afrique pourra-t-elle atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?

Figure 2 : Si la tendance persiste, l'Asie du Sud pourra-t-elle atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?

Figure 3 : Si la tendance persiste, l'Amérique latine et les Caraïbes pourront-elles atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?

Figure 4 : Si la tendance persiste, l'Europe de l'Est et l'Asie centrale pourront-elles atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?

Figure 5 : Statistiques de développement (1998 et 2002) et total des investissements 1998-2002

Figure 6 : Cadre des Résultats clés de l'ACDI

Figure 7 : Investissements prévus selon les Résultats stratégiques au niveau de l'Agence 2003-2004 et 2005-2006

Figure 8 : Bien-être économique

Figure 9 : Développement social

Figure 10 : Durabilité environnementale

Figure 11 : Gouvernance

Figure 12 : Décaissement effectué et prévus pour les priorités de développement social de l'ACDI

Figure 13 : Organigramme et structure des secteurs d'activités de l'ACDI

Figure 14 : Enveloppe de l'aide internationale par mécanisme d'exécution, 2004-2005

Tableau 1 : Bien-être économique : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Tableau 2 : Développement social : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Tableau 3 : Durabilité environnementale : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Tableau 4 : Gouvernance, Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Tableau 5 : Concorde des résultats stratégiques et des gammes d'activités (sur une base d'émission) (année financière 2004-2005)

Tableau 6 : Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale (base d'émission)

Tableau 7 : Plan des dépenses

Tableau 8 : Sommaire des paiements de transfert

Tableau 9 : Détails des paiements de transfert

Tableau 10 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

Tableau 11 : Prêts, placements et avances (non budgétaire)

Tableau 12 : Rapprochement de l'enveloppe d'aide internationale – Base de décaissement et base d'émission





# Table des matières

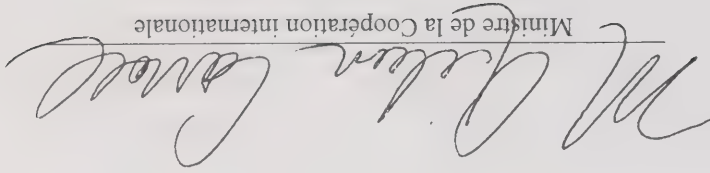
1.0	Messages	1
1.1	Message de la ministre	1
1.2	Déclaration de la direction	3
1.3	Résumé	4
2.0	Raison d'être de l'Agence	8
2.1	Mandat	9
2.2	Avantages pour les Canadiens et Canadiennes	10
2.3	Stratégie de développement durable de l'ACDI	11
3.0	Survol de la planification	13
3.1	Contexte de planification	13
3.2	Les enseignements retenus	24
3.3	Nouvelles orientations	26
3.4	Concentration stratégique des ressources en vue d'une plus grande efficacité : la planification au cours des trois à cinq prochaines années	32
4.0	Plans et priorités par Résultat stratégique	34
4.1	Introduction	34
4.2	Résultats stratégiques : Résultats de développement	37
4.2.1	Bien-être économique	39
4.2.2	Développement social	45
4.2.3	Durabilité environnementale	55
4.2.4	Gouvernance	59
4.3	Sommaire des stratégies de Résultats porteurs	64
4.3.1	Orientation de programmes appropriée	64
4.3.2	Concentration sectorielle et thématique appropriée	70
4.3.3	Concentration géographique appropriée	72
4.3.4	L'engagement des Canadiens et des Canadiennes	73
4.3.5	Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI	74
4.4	Sommaire des Résultats de gestion	75
4.4.1	Gestion axée sur les personnes	76
4.4.2	Gestion des connaissances et gestion de l'information et de la technologie	77
4.4.3	Planification stratégique et répartition des ressources : le plan de travail chiffré	77
4.5	Gestion des risques	78
5.0	Organisation	80
5.1	Résultats stratégiques et secteurs d'activités	80
5.2	Résultats stratégiques, secteurs d'activités et répartition des ressources	82
6.0	Dépenses prévues du ministère	83
7.0	Améliorations constantes dans l'efficacité des programmes et dans les pratiques de gestion	86
7.1	Stratégie de mesure du rendement	86
7.2	Stratégie d'évaluation	87
7.3	Stratégie de vérification interne	87
7.4	Activités en cours et prévues	88
7.5	Gestion axée sur les résultats	89
7.6	Gestion des connaissances	90
Annexe I	Renseignements financiers	91
Annexe II	Résultats porteurs et Résultats de gestion additionnels	99
	Références	101



Agence canadienne de développement international

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités

  
Ministre de la Coopération internationale

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est d'abord comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-53  
ISBN 0-660-62505-9





# Agence canadienne de développement international

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Canadian International Trade Tribunal

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

CA1  
FN  
-E77

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-18  
ISBN 0-660-62500-8

# **Canadian International Trade Tribunal**

**2004-2005  
Estimates**

**Part III - Report on Plans and  
Priorities**

**Approved**



Minister of Finance





## Table of Contents

<b>Section I—Chairperson’s Message .....</b>	<b>1</b>
Management Representation Statement.....	2
<b>Section II—Raison d’être .....</b>	<b>3</b>
<b>Section III—Planning Overview.....</b>	<b>5</b>
<b>Section IV—Organization.....</b>	<b>7</b>
Strategic Outcomes and Business Lines .....	7
Accountability.....	7
Departmental Planned Spending.....	9
Spending Trends.....	9
<b>Section V—Annexes .....</b>	<b>11</b>
Annex I—Net Cost of Program for the Estimates Year.....	11
Annex II—Other Information .....	13
<b>Index .....</b>	<b>15</b>



## Section I—Chairperson's Message

I am pleased to present the Report on Plans and Priorities (RPP) of the Canadian International Trade Tribunal (the Tribunal) for fiscal year 2004-2005.

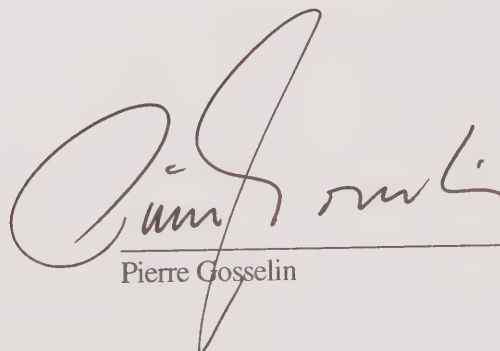
One of the Tribunal's main objectives is to ensure that the Canadian business sector and its members remain competitive in the global trade environment through its key role within Canada's trade remedies system. In its quasi-judicial role, the Tribunal adjudicates cases relating to unfair trade, i.e. dumping and subsidizing, complaints regarding federal government procurement, and appeals from decisions of the Canada Revenue Agency (CRA) and the Canada Border Services Agency (CBSA) under various statutes.

Fiscal year 2004-2005 will be a challenging year for the Tribunal, as it will face its heaviest workload in the area of dumping and subsidizing injury inquiries since its establishment in December 1988. In addition, the number of complaints filed with the Tribunal dealing with federal government procurement has shown a steady increase from year to year. The largest number of procurement complaints received by the Tribunal in a fiscal year was observed in 2003-2004.

As a quasi-judicial organization, the Tribunal's workload is externally generated. One of the Tribunal's main challenges continues to be the need to harmonize the allocation of its limited resources to its various jurisdictions to ensure that statutory deadlines are met. This challenge will be made even more difficult with the forthcoming retirements of key senior personnel.

Previous reports provided information on initiatives taken by the Tribunal on a number of government initiatives. This year, I am pleased to report that the Tribunal will implement its action plan on the improvement of management practices, an initiative relating to modern comptrollership. In addition, the Tribunal will undertake its first internal audit as a result of the development of its internal audit policy and risk-based internal audit plan in 2003-2004. Finally, the Tribunal will pursue opportunities that could enhance its contribution to the Government On-Line initiative.

The Tribunal will be facing major challenges in fiscal year 2004-2005 due to an increase in the number of cases to be adjudicated and operational challenges caused by the retirements of key senior personnel. The Tribunal will need to devise means by which it will be able to meet its statutory deadlines without compromising the quality of its findings, determinations and recommendations.



Pierre Gosselin



## Management Representation Statement

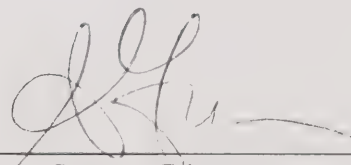
I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 RPP for the Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's budget and by Treasury Board Secretariat (TBS).
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: \_\_\_\_\_



Susanne Grimes  
Acting Secretary

Date: \_\_\_\_\_ April 16, 2004

## Section II—Raison d’être

The objective of the Tribunal’s business line is to provide a fair and efficient trade remedies system to the Canadian public, the private business sector and commercial interests, and to offer the government, through the Tribunal’s fact-finding inquiries and standing reference, the best advice available so that it can formulate strategies aimed at making the Canadian business sector and its members more competitive in the global trade environment.

Canada has obligations to honour under international trade agreements to which it is a signatory. Some of those obligations under the World Trade Organization (WTO) agreements (anti-dumping, subsidies, safeguards and government procurement) and the *North American Free Trade Agreement (NAFTA)* (procurement, advance rulings, markings and rules of origin) have been assigned to the Tribunal by statute or regulation. Similarly, legislation has conferred obligations on the Tribunal in relation to the *Canada-Israel Free Trade Agreement*, the *Canada-Chile Free Trade Agreement* and the *Canada-Korea Agreement on the Procurement of Telecommunications Equipment*.

At the domestic level, legislation has conferred on the Tribunal the responsibility to inquire into dumping and subsidizing complaints as they relate to injury and to hear appeals from decisions of the CRA and the CBSA, formerly the Canada Customs and Revenue Agency, under various statutes. The Tribunal has also been designated the bid challenge authority under the *Agreement on Internal Trade*.

The *Canadian International Trade Tribunal Act (CITT Act)* also assigns to the Tribunal an advisory role in assisting government, through its fact-finding inquiries, in the formulation of strategies aimed at making Canadian producers more competitive in the global trade environment. Through its standing reference on tariff relief on imported textile inputs for production, the Tribunal assists the government in determining the levels of tariffs that will ensure that economic gains for Canada are maximized in an industry that faces changing market demands.



## Section III—Planning Overview

The Tribunal obtains its operating budget through the Main Estimates process. It does not receive funds through grants and contributions or through cost recovery of its operational expenditures.

Through its various jurisdictions, the Tribunal's strategic outcome is to be a key player in Canada's trade remedies system by supporting a fair and open trading system.

This strategic outcome must be achieved under difficult conditions. The Tribunal does not have control over its workload, as it is externally generated. Moreover, the economic climate has a direct impact on the Tribunal's work. Downturns in the domestic and global economies usually lead to a deterioration of markets and to increased competition for the remaining businesses. This can lead to a larger number of inquiries in response to dumping and subsidizing complaints. Recent amendments to the *CITT Act* and the Tribunal's regulations regarding safeguard inquiries to accommodate the recent accession of the People's Republic of China to the WTO will also have an impact on the Tribunal's workload. Risk management for the Tribunal involves establishing the right balance in the allocation of limited resources to allow statutory deadlines to be met and concurrent operational requirements associated with the various areas of its mandate to be considered in a timely way, thereby allowing the Canadian business sector and its members to remain competitive in a global trade environment. It also involves having on strength the appropriate mix of competencies to deal effectively with the demands of an evolving mandate.

The Tribunal has established the following strategic priorities to guide its operations:

- To maintain the quality of its findings, determinations and recommendations
- To hear cases and make decisions expeditiously on matters that fall within its jurisdiction pursuant to acts of Parliament and regulations
- To maintain its independence and accessibility as a quasi-judicial organization

Recognizing that the Tribunal's entire workload is externally generated and that its operations are of a quasi-judicial nature, the Tribunal is not in a position to identify planned results and related activities and resources, as is the case for a regular department.

The Tribunal has, nevertheless, established the following key result commitments against which its performance can be assessed:

- Upholding of the Tribunal's decisions by national and international appeal bodies
- Implementation of the Tribunal's recommendations by the government
- Publication of the Tribunal's decisions in a timely way
- Tribunal's decisions viewed as fair and impartial by domestic and international stakeholders

In this context, the Tribunal monitors whether its decisions have been the subject of applications for judicial review before the Federal Court of Canada or reviews by a binational panel under *NAFTA*. It will determine, based on the issues raised in these applications, whether it will seek intervenor status before the Federal Court of Canada or party status before a binational panel.



As for its determinations in procurement inquiries, departments and agencies must, as stipulated in the legislation, inform the Tribunal of the extent to which they will implement the Tribunal's recommendations when a complaint is found to be valid. In textile inquiries, the Department of Finance notifies the Tribunal whether the Minister of Finance will implement its recommendations for textile tariff relief. These mechanisms ensure that the Tribunal is fully aware of the status of its decisions, determinations and recommendations.

As to the question of the timeliness of its decisions and determinations, the Tribunal has never missed a statutory deadline. For its activities that are not subject to statutory deadlines, the Tribunal has established its own standard as to when decisions are to be issued. Tribunal management monitors closely these files to ensure that, to the greatest extent possible, the Tribunal adheres to this standard.

In line with these strategic priorities, the Tribunal has a communication strategy based on the timely publication of guides, guidelines and practice notices, and the strategic use of its Web site to ensure that stakeholders have a clear understanding of its jurisdiction. It seeks, through consultations with stakeholders, their views on new procedures being considered by the Tribunal prior to their distribution as guidelines or practice notices. There is also a Tribunal/Canadian Bar Association Bench and Bar Committee that serves as a forum to discuss issues of common interest.

### **Modern Comptrollership**

The Tribunal completed, in fiscal year 2003-2004, its capacity assessment of its management practices. Based on this assessment, it has also prepared its action plan for improved management practices. The Tribunal will implement its plan in fiscal year 2004-2005, recognizing that it will be carried out over a number of years. As part of this initiative, the Tribunal has undertaken a succession planning exercise to deal with a forthcoming turnover of personnel due to retirements.

### **Internal Audit Program**

In accordance with TBS's policy on internal audit, the Tribunal finalized, in fiscal year 2003-2004, its policy on internal audit and its risk-based internal audit plan. It will carry out, in fiscal year 2004-2005, the internal audit of its financial activities.

### **Government On-Line**

For a number of years, the Tribunal has reported on various initiatives that it has carried out under the Government On-Line initiative. It will continue to investigate possible initiatives relating to the strategic use of its Web site as an efficient and effective means of communication with various groups of stakeholders. Over the last few fiscal years, the Tribunal has implemented an application that allows for the electronic compilation of the administrative record in dumping and subsidizing injury inquiries. In fiscal year 2004-2005, the Tribunal will extend the use of the application to the hearing portion of its proceedings. This initiative should allow for better management of the hearing time available to the Tribunal. The Tribunal will also extend the use of the application to its jurisdiction dealing with complaints concerning federal government procurement.

## Section IV—Organization

### Strategic Outcomes and Business Lines

Because of its mandate and structure, the Tribunal has one business line—to act as an administrative court for dumping and subsidizing inquiries, appeals from CRA and CBSA decisions on customs and excise matters, and procurement complaints, and as an advisor to the government or the Minister of Finance on a broad range of trade, economic or tariff-related matters.

The Tribunal's decisions may be reviewed by or appealed to, as appropriate, the Federal Court of Canada and, ultimately, the Supreme Court of Canada, or a binational panel under *NAFTA*, in the case of a decision affecting U.S. and/or Mexican interests. Governments that are members of the WTO may appeal the Tribunal's decisions to a dispute settlement panel under the WTO *Understanding on Rules and Procedures Governing the Settlement of Disputes*.

The objective of the Tribunal's business line is to ensure that Canada can rely on a fair and efficient trade remedies system and that the government, through the Tribunal's fact-finding inquiries and standing reference, can formulate strategies aimed at making Canadian producers more competitive in the global trade environment.

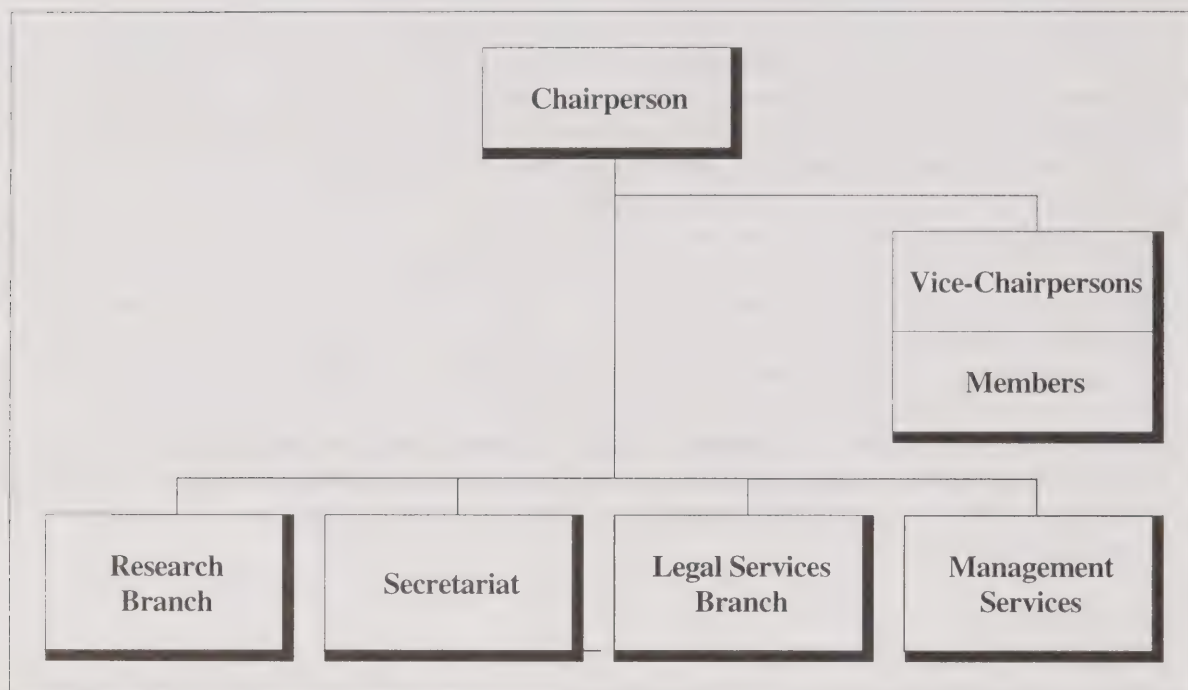
### Accountability

The Tribunal is an independent quasi-judicial body that carries out its statutory responsibilities in an autonomous and impartial manner and reports to Parliament through the Minister of Finance.

The Tribunal may be composed of up to nine full-time members, including a Chairperson and two Vice-Chairpersons, who are appointed by the Governor in Council for a term of up to five years. A maximum of five additional members may be temporarily appointed. The Chairperson is the Chief Executive Officer responsible for the assignment of members and for the management of the Tribunal's work.

Members of the Tribunal are supported by a permanent staff of 87 people. Its principal officers are the Secretary, responsible for corporate management, public relations, dealings with other government departments and other governments, and the court registry functions of the Tribunal; the Director General of the Research Branch, responsible for the investigative portion of inquiries, the economic and financial analysis of firms and industries and other fact finding required for Tribunal inquiries; and the General Counsel, responsible for the provision of legal services.

## Organization Structure



## Departmental Planned Spending

(\$ thousand)	Forecast Spending 2003-2004	<b>Planned Spending 2004-2005</b>	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)	9,534	<b>9,815</b>	9,806	9,806
Less: Respendable Revenue	-	-	-	-
<b>Total Main Estimates</b>	9,534	<b>9,815</b>	9,806	9,806
Adjustments				
Supplementary Estimates	543	-	-	-
<b>Net Planned Spending</b>	10,077	<b>9,815</b>	9,806	9,806
Less: Non-respendable Revenue	-	-	-	-
Plus: Cost of Services Received Without Charge	2,348	<b>2,389</b>	2,406	2,406
<b>Net Cost of Program</b>	12,425	<b>12,204</b>	12,212	12,212
<b>Full-time Equivalents</b>	94	<b>94</b>	94	94

## Spending Trends

Over the years, the Tribunal's spending trends have remained constant. Its number of full-time equivalents and its percentage of funds allocated to salaries have remained essentially the same. The same can be said for its operating expenditures. Approximately 85 percent of the Tribunal's annual operating expenditures have been allocated to non-discretionary expenditures, i.e. telecommunications, translation, court reporting, printing, publishing and mail and courier services. The balance of the funds are mostly expended on training and development, and information technology equipment and initiatives. Because its workload is externally generated, the Tribunal has, as a practice, to keep in reserve a small portion of its operating budget to meet unexpected demands, such as references from the government or the Minister of Finance. The Tribunal is of the view that this approach is responsible management that enables it to deal expeditiously with matters that are referred to it. However, this mechanism has been significantly diminished as a result of the Tribunal's contribution to the \$1 billion reallocation initiative for fiscal year 2004-2005 and subsequent years.





## Section V—Annexes

### Annex I—Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$ thousand)	Total
Net Planned Spending (total main estimates plus adjustments as per the planned spending table)	9,815
<i>Plus: Services Received Without Charge</i>	
Accommodation Provided by the Department of Public Works and Government Services	1,838
Contributions Covering Employer's Share of Employees' Insurance Premiums and Expenditures Paid by TBS (excluding revolving funds)	551
2004-2005 Net Cost of Program	12,204



## Annex II—Other Information

### • Contact for Further Information and Web Site

The Secretary  
 Canadian International Trade Tribunal  
 Standard Life Centre  
 333 Laurier Avenue West  
 15th Floor  
 Ottawa, Ontario  
 K1A 0G7

Telephone: (613) 993-4717  
 Fax: (613) 998-1322  
 E-mail: [secretary@citt-tcce.gc.ca](mailto:secretary@citt-tcce.gc.ca)  
 Tribunal's Web Site: [www.citt-tcce.gc.ca](http://www.citt-tcce.gc.ca)

### • Legislation Governing the Tribunal's Work

Canadian International Trade Tribunal Act	R.S.C. 1985 (4th Supp.), c. 47
Customs Act	R.S.C. 1985 (2d Supp.), c. 1
Excise Tax Act	R.S.C. 1985, c. E-15
Special Import Measures Act	R.S.C. 1985, c. S-15
Softwood Lumber Products Export Charge Act	R.S.C. 1985 (3d Supp.), c. 12
Energy Administration Act	R.S.C. 1985, c. E-6
Canadian International Trade Tribunal Regulations	S.O.R./89-35
Canadian International Trade Tribunal Procurement Inquiry Regulations	S.O.R./93-602
Canadian International Trade Tribunal Rules	S.O.R./91-499

### • Tribunal Publications

#### Annual Reports

- 1989-90 to 2002-2003

#### Bulletins

- 1995-96 to 2002-2003

#### Guides

- Procurement Review Process - A Descriptive Guide
- Textile Reference Guide
- Guide to Making Requests for Product Exclusions
- Safeguard Inquiry—Market Disruption, Imports from China, Guide for Complainant
- Safeguard Inquiry—Trade Diversion, Imports from China, Guide for Complainant



### **Pamphlets**

- Information on Appeals from Customs, Excise and SIMA Decisions
- Information on Dumping and Subsidizing Inquiries and Reviews
- Information on Economic, Trade and Tariff Inquiries
- Information on Import Safeguard Inquiries and Measures
- Information on Procurement Review
- Information on Textile Tariff Investigations

## Index

Agreement on Internal Trade (AIT) .....	3
Bid Challenge .....	3
Business Line .....	1, 3, 7
Canada Customs and Revenue Agency .....	3
Canada-Chile Free Trade Agreement .....	3
Canada-Israel Free Trade Agreement .....	3
Canada-Korea Agreement on the Procurement of Telecommunications Equipment .....	3
Canadian International Trade Tribunal Act (CITT Act) .....	3, 5, 13
Cost of Program (Net).....	1, 9, 11
Customs Act.....	13
Dumping.....	1, 3, 5, 6, 7, 14
Excise Tax Act .....	13
Full-time Equivalents.....	9
Information Technology .....	9
North American Free Trade Agreement (NAFTA) .....	3, 5, 7
Organization Structure.....	8
Plans.....	1, 2
Priorities .....	1, 2, 5, 6
Procurement .....	1, 3, 6, 7, 13, 14
Publications.....	13
Reviews .....	5, 14
Rules and Procedures.....	7
Special Import Measures Act (SIMA).....	13, 14
Statutes .....	1, 3
Strategies .....	3, 7
Subsidizing.....	1, 3, 5, 6, 7, 14
Trade Remedies System .....	1, 3, 5, 7
Web site.....	6
World Trade Organization (WTO).....	3, 5, 7

## Index

Accord de libre-échange Canada-Chili.....	3
Accord de libre-échange Canada-Israel.....	3
Accord de libre-échange nord-américain (ALENA).....	3, 6, 9
Accord sur le commerce intérieur (ACI).....	3
Agence des douanes et du revenu du Canada.....	3
Contestation des offres.....	3
Coût (net) du programme.....	1, 11, 13
Dumping.....	1, 3, 3, 5, 7, 9, 16
Équivalents temps plein.....	11
Loi sur la taxe d'accise.....	15
Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur (Loi sur le TCCE).....	3, 5, 15
Loi sur les douanes.....	15
Loi sur les mesures spéciales d'importation (LMSI).....	16
Lois.....	1, 3, 5, 15
Marchés publics.....	1, 3, 6, 7, 9, 15, 16
Mécanisme de recours commerciaux.....	3
OMC (Organisation mondiale du commerce).....	3, 5, 9
Plans.....	1, 2
Priorités.....	1, 2, 5, 6
Publications.....	15
Réexamens.....	16
Règles et procédures.....	9
Secteur d'activité.....	9
Site Web.....	15
Stratégies.....	3, 9
Structure organisationnelle.....	10
Subventionnement.....	1, 3, 5, 7, 9, 16
Technologie de l'information.....	11

- Enquête de sauvegarde — désorganisation du marché, Importations en provenance de Chine, Guide de la partie plaignante
- Enquête de sauvegarde — détournement des échanges, Importations en provenance de Chine, Guide de la partie plaignante

#### **Brochures**

- Information sur les appels de décisions concernant les douanes, l'accise et la LMSI
- Information sur les enquêtes et les réexamens concernant le dumping et le subventionnement
- Information sur les enquêtes économiques, commerciales et tarifaires
- Information sur les enquêtes de sauvegarde contre les importations et les mesures afférentes
- Information sur l'examen des marchés publics
- Information sur les enquêtes concernant les tarifs sur les textiles



## Annexe II — Autres renseignements

- Personne-ressource pour obtenir d'autres renseignements et site Web

Le secrétaire  
Tribunal canadien du commerce extérieur  
Standard Life Centre  
333, avenue Laurier Ouest  
1<sup>er</sup> étage  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G7

Téléphone : (613) 993-4717  
Télécopieur : (613) 998-1322  
Courrier électronique : [secretaire@tcce-citt.gc.ca](mailto:secretaire@tcce-citt.gc.ca)  
Site Web du Tribunal : [www.tcce-citt.gc.ca](http://www.tcce-citt.gc.ca)

### • Lois régissant les activités du Tribunal

Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur  
L.R.C. 1985 (4<sup>e</sup> supp.), c. 47  
Loi sur les douanes  
L.R.C. 1985 (2<sup>e</sup> supp.), c. 1  
Loi sur la taxe d'accise  
L.R.C. 1985, c. E-15  
Loi sur les mesures spéciales d'importation  
L.R.C. 1985, c. S-15  
Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois  
L.R.C. 1985 (3<sup>e</sup> supp.), c. 12

Loi sur l'administration de l'énergie  
L.R.C. 1985, c. E-6  
Règlement sur le Tribunal canadien du commerce  
D.O.R.S./89-35  
Règlement sur les enquêtes du Tribunal canadien du  
D.O.R.S./93-602  
commerce extérieur sur les marchés publics  
Règles du Tribunal canadien du commerce extérieur  
D.O.R.S./91-499

### • Publications du Tribunal

#### Rapports annuels

- De 1989-1990 à 2002-2003

#### Bulletin

- De 1995-1996 à 2002-2003

#### Guides

- Guide du mécanisme d'examen des marchés publics
- Guide de la saisine sur les textiles
- Guide relatif aux demandes d'exclusions de produits



## Partie V — Annexes

### Annexe I — Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)	9 815
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Locaux fournis par le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux	1 838
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	551
Coût net du programme pour 2004-2005	12 204





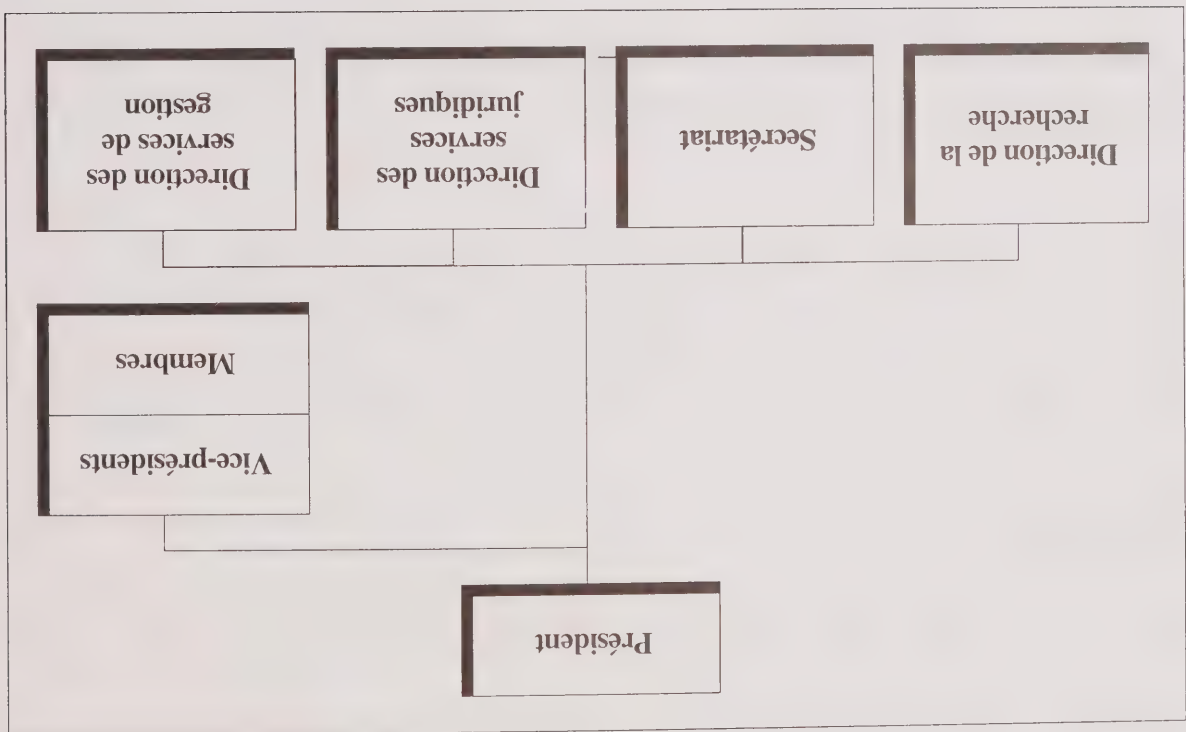
Dépenses prévues du ministère

	Prévision des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
(en milliers de dollars)				
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brutes)	9 534	9 815	9 806	9 806
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	9 534	9 815	9 806	9 806
Rajustements				
Budget supplémentaire des dépenses	543	-	-	-
Dépenses nettes prévues	10 077	9 815	9 806	9 806
Moins : Recettes non disponibles	-	-	-	-
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	2 348	2 389	2 406	2 406
Coût net du programme	12 425	12 204	12 212	12 212
Équivalents temps plein	94	94	94	94

Tendances des dépenses

Au cours des années, les tendances des dépenses du Tribunal sont demeurées constantes. Le nombre d'équivalents temps plein et le pourcentage des fonds attribués aux salaires sont demeurés essentiellement les mêmes. Il en est de même pour ses dépenses de fonctionnement. Environ 85 p. 100 des dépenses de fonctionnement annuelles du Tribunal ont été attribuées à des dépenses non discrétionnaires, soit les télécommunications, la traduction, la sténographie judiciaire, l'imprimerie, l'édition et les services de courrier et de messagerie. Le reste des fonds est pour la plupart attribué à la formation et au perfectionnement ainsi qu'au matériel et aux initiatives en matière de technologie de l'information. Étant donné que sa charge de travail dépend totalement de la demande externe, le Tribunal a toujours eu comme pratique de garder en réserve une petite partie de son budget de fonctionnement pour satisfaire aux demandes imprévues, par exemple des saisines du gouvernement ou du ministre des Finances. Le Tribunal est d'avis que cette approche constitue la gestion éclairée qui lui permet de traiter rapidement les questions qui lui sont renvoyées. Cependant, ce mécanisme a été considérablement réduit du fait de la contribution du Tribunal à l'initiative de réallocation de 1 milliard de dollars pour l'exercice 2004-2005 et les années subséquentes.

Structure organisationnelle



## Partie IV — Organisation

### Résultats stratégiques et secteurs d'activité

Étant donné son mandat et sa structure, le Tribunal s'occupe d'un seul secteur d'activité — celui d'agir à titre de tribunal administratif relativement à des enquêtes sur le dumping et le subventionnement, à des appels de décisions rendues par l'ARC et l'ASFC en matière de douanes et d'accise, et à des plaintes concernant les marchés publics, et d'agir à titre de conseiller du gouvernement ou du ministre des Finances relativement à une vaste gamme de questions touchant des questions commerciales, économiques ou tarifaires.

Les décisions du Tribunal peuvent, selon le cas, être réexaminées ou portées en appel devant la Cour fédérale du Canada et, finalement, la Cour suprême du Canada, ou devant un groupe spécial binational formé en vertu de l'*ALÉNA* lorsqu'il s'agit d'une décision touchant les intérêts des États-Unis ou du Mexique. Les gouvernements membres de l'OMC peuvent interjeter appel des décisions du Tribunal auprès d'un groupe spécial de règlement des différends formé en vertu du *Mémorandum d'accord sur les règles et procédures régissant le règlement des différends* de l'OMC.

L'objectif du secteur d'activité du Tribunal est d'assurer l'existence au Canada d'un système de recours commerciaux juste et efficace et de permettre au gouvernement de formuler, à l'aide d'enquêtes factuelles et du mandat permanent du Tribunal, des stratégies qui ont pour but de rendre les producteurs canadiens plus compétitifs dans le contexte du commerce mondial.

### Responsabilisation

Le Tribunal est un organisme quasi judiciaire et indépendant qui assume ses responsabilités législatives d'une façon impartiale et autonome et relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances.

Le Tribunal peut compter neuf membres à plein temps, dont un président et deux vice-présidents, nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'au plus cinq ans. Cinq membres supplémentaires, au plus, peuvent être nommés temporairement. Le président est le premier dirigeant et est responsable de l'affectation des membres et de la gestion de la charge de travail du Tribunal.

Les membres du Tribunal peuvent compter sur l'appui d'un effectif de 87 employés. Ses principaux agents sont le secrétaire, responsable de la gestion intégrée, des relations publiques, des échanges avec les autres ministères gouvernementaux et les autres gouvernements ainsi que des fonctions de greffier du Tribunal; le directeur exécutif de la Recherche, chargé de la recherche dans le cadre d'enquêtes, de l'analyse économique et financière des entreprises et des industries, ainsi que de la recherche des faits exigés dans le cadre des enquêtes du Tribunal; et l'avocat général, responsable de la prestation de services juridiques.





à l'utilisation stratégique de son site Web comme moyen efficace et efficient de communiquer avec les divers groupes d'intervenants. Au cours des derniers exercices, le Tribunal a mis sur pied une application qui permet la compilation électronique du dossier administratif sur les enquêtes de dommages liés au dumping et au subventionnement. Pendant l'exercice 2004-2005, le Tribunal élargira l'utilisation de cette application aux audiences. Cette initiative devrait permettre une meilleure gestion du temps disponible pour les audiences. Le Tribunal élargira également l'utilisation de l'application à sa compétence portant sur les plaintes concernant les marchés publics du gouvernement fédéral.

Dans ce contexte, le Tribunal vérifie si ses décisions ont fait l'objet de demandes de révision judiciaire auprès de la Cour fédérale du Canada ou de demandes de réexamen par un groupe spécial binationnel en vertu de l'ALÉNA. En se fondant sur les questions soulevées dans ces demandes, il décidera s'il doit intervenir devant la Cour fédérale du Canada ou être partie devant un groupe spécial binationnel.

En ce qui concerne ses décisions portant sur les enquêtes de marchés publics, les ministères et les agences doivent, comme le stipule la loi, informer le Tribunal de la mesure dans laquelle ils appliqueront les recommandations du Tribunal lorsqu'une plainte s'avère fondée. Dans les enquêtes sur les textiles, le ministre des Finances avise le Tribunal si le ministre des Finances mettra en œuvre ses recommandations pour un allègement tarifaire sur les textiles. Ces mécanismes garantissent que le Tribunal est pleinement au fait du statut de ses conclusions, décisions et recommandations.

En ce qui concerne la question de savoir si ses conclusions et ses décisions sont publiées en temps opportun, le Tribunal a toujours respecté les délais législatifs. En ce qui concerne ses activités qui ne sont pas soumises à des délais législatifs, le Tribunal a établi sa propre norme quant aux délais de publication des conclusions. La direction du Tribunal surveille de près ces dossiers pour garantir que, dans la mesure du possible, le Tribunal respecte cette norme.

En accord avec ces priorités stratégiques, le Tribunal a une stratégie de communication fondée sur la publication en temps opportun de guides, de lignes directrices et de notes de pratique ainsi que sur l'utilisation stratégique de son site Web pour garantir que les intervenants aient une bonne compréhension de sa compétence. Il consulte les intervenants et sollicite leur opinion sur les nouvelles procédures qu'envisage le Tribunal avant de les publier à titre de lignes directrices ou notes de pratique. Il existe également un comité de la Magistrature et du Barreau, dont font partie le Tribunal et l'Association du barreau canadien, qui sert de forum de discussion pour les sujets d'intérêt commun.

### Contrôle moderne

Le Tribunal a terminé, pendant l'exercice 2003-2004, l'évaluation de la capacité de ses pratiques de gestion. En se fondant sur cette évaluation, il a également préparé un plan d'action pour améliorer ses pratiques de gestion. Le Tribunal mettra son plan en œuvre pendant l'exercice 2004-2005, tout en reconnaissant que son exécution nécessitera un certain nombre d'années. Dans le cadre de cette initiative, le Tribunal a entrepris un exercice de planification de la relève pour faire face au roulement important du personnel attribuable aux départs à la retraite.

### Programme de vérification interne

Conformément à la politique du SCT sur la vérification interne, le Tribunal a mis au point, pendant l'exercice 2003-2004, sa politique sur la vérification interne et son plan de vérification interne en fonction du risque. Pendant l'exercice 2004-2005, il effectuera la vérification interne de ses activités financières.

### Gouvernement en direct

Depuis un certain nombre d'années, le Tribunal fait rapport de diverses initiatives qu'il a prises dans le cadre de l'initiative Gouvernement en direct. Il continuera à explorer les initiatives possibles liées

## Partie III — Survol de la planification

Le Tribunal obtient son budget de fonctionnement au moyen du processus relié au Budget principal des dépenses. Il n'obtient pas de fonds par voie de subventions et contributions ou par voie de recouvrement de ses dépenses de fonctionnement.

Par le biais de ses diverses sphères de compétence, le résultat stratégique du Tribunal est de jouer un rôle clé au sein du système canadien de recours commerciaux en appuyant un système commercial juste et ouvert.

Ce résultat stratégique doit être atteint dans des conditions difficiles. Le Tribunal ne contrôle pas sa charge de travail puisqu'elle dépend totalement de la demande externe. De plus, la conjoncture économique influe directement sur les activités du Tribunal. Le ralentissement de l'activité économique au pays et dans le monde entraîne habituellement une détérioration des marchés et une augmentation de la concurrence pour les entreprises qui demeurent. Ceci peut donner lieu à un plus grand nombre de plaintes liées au dumping et au subventionnement. Les récentes modifications apportées à la *Loi sur le TCCF* et au règlement du Tribunal concernant les enquêtes de sauvegarde afin de tenir compte de la récente accession de la République populaire de Chine à l'OMC auront également un impact sur la charge de travail du Tribunal. La gestion du risque implique donc que le Tribunal doit déterminer l'équilibre approprié en ce qui a trait à l'allocation de ses ressources limitées pour qu'il soit en mesure de respecter les délais législatifs et que les exigences opérationnelles reliées aux divers volets de son mandat puissent être traitées en temps opportun, de telle sorte que le secteur commercial canadien et ses membres puissent demeurer compétitifs dans un contexte de commerce mondial. Elle implique également qu'il doit avoir à sa disposition un effectif doté d'un agencement approprié de compétences pour traiter effectivement des demandes découlant d'un mandat en évolution.

Le Tribunal a établi les priorités stratégiques suivantes afin de guider ses activités :

- Maintenir la qualité de ses conclusions, décisions et recommandations
- Entendre des causes et rendre des décisions dans les plus brefs délais sur les questions qui relèvent de sa compétence, conformément aux lois du Parlement ou aux règlements
- Maintenir son autonomie et son accessibilité à titre d'organisme quasi judiciaire

Reconnaissant que la charge de travail du Tribunal dépend totalement de la demande externe et que son fonctionnement est de nature quasi judiciaire, le Tribunal ne peut identifier de résultats stratégiques, d'activités et de ressources connexes, comme c'est le cas pour un ministère normal.

Malgré tout, le Tribunal a pris des engagements clés axés sur les résultats pour pouvoir évaluer son rendement :

- Le maintien des décisions du Tribunal par les organismes d'appel nationaux et internationaux
- La mise en œuvre des recommandations du Tribunal par le gouvernement
- La publication des décisions du Tribunal en temps opportun
- Les décisions du Tribunal estimées être justes et impartiales par les intervenants nationaux et internationaux





## Partie II — Raison d'être

L'objectif des activités du Tribunal est de donner aux citoyens, aux entreprises privées et aux organismes à vocation commerciale du Canada l'accès à un mécanisme de recours commerciaux juste et efficace ainsi que d'offrir au gouvernement, par l'entremise des enquêtes factuelles et de la saisine permanente du Tribunal, les meilleurs conseils possibles afin qu'il puisse formuler des stratégies qui rendent le secteur commercial canadien et ses membres plus compétitifs dans le contexte du commerce mondial.

Le Canada doit s'acquitter de certaines obligations aux termes d'accords commerciaux internationaux dont il est signataire. Certaines de ces obligations, aux termes des accords de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) (antidumping, subventionnement, sauvegardes et marchés publics) et l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) (marchés publics, décisions anticipées, marquage et règles d'origine), ont été confiées au Tribunal en vertu de lois ou de règlements. Le Tribunal s'est également vu confier des obligations en regard de l'Accord de libre-échange Canada-Israel, l'Accord de libre-échange Canada-Chili et l'Accord Canada-Corée sur les achats de matériel de télécommunications.

Sur le plan intérieur, des dispositions législatives confèrent au Tribunal la responsabilité de faire enquête sur les plaintes liées au dumping et au subventionnement pour ce qui a trait au dommage et d'entendre les appels de décisions de l'ARC et de l'ASFC, précédemment l'Agence des douanes et du revenu du Canada, en vertu de diverses lois. Le Tribunal a également été désigné comme organisme en matière de contestation des offres en vertu de l'Accord sur le commerce intérieur.

La Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur (*Loi sur le TCEE*) assigne aussi au Tribunal un rôle consultatif où il aide le gouvernement à formuler, grâce à ses enquêtes factuelles, des stratégies afin de rendre les producteurs canadiens plus compétitifs dans le contexte du commerce mondial. Avec sa saisine permanente concernant les allègements tarifaires sur les intrants textiles importés aux fins de production, le Tribunal aide le gouvernement à déterminer les niveaux tarifaires qui permettront de maximiser les gains économiques du Canada dans une industrie aux prises avec une demande de marché en évolution.

## Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le RPP de 2004-2005 du Tribunal.

Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).
- Il est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom :

Susanne Grimes  
Secrétaire intermédiaire

Date : Le 16 avril 2004

## Partie I — Message du président

Je suis heureux de présenter le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) du Tribunal canadien du commerce extérieur (le Tribunal) pour l'exercice 2004-2005.

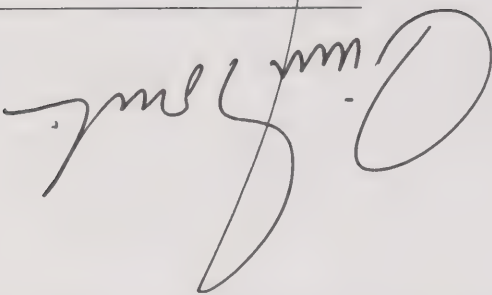
L'un des objectifs principaux du Tribunal est de garantir que le secteur des affaires canadien et ses membres demeurent concurrentiels dans le contexte commercial mondial grâce à son rôle clé dans le cadre du mécanisme canadien de recours commerciaux. Dans son rôle quasi judiciaire, le Tribunal statue sur des causes portant sur le commerce déloyal, c.-à-d. le dumping et le subventionnement, des plaintes portant sur les achats du gouvernement fédéral, et des appels à l'égard de décisions rendues par l'Agence du revenu du Canada (ARC) et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) aux termes de diverses lois.

L'exercice 2004-2005 sera une année difficile pour le Tribunal, car il sera confronté à la plus lourde charge de travail dans le domaine des enquêtes de préjudices dus au dumping et au subventionnement depuis sa création en décembre 1988. De plus, le nombre de plaintes déposées auprès du Tribunal portant sur les marchés publics a connu une augmentation régulière d'année en année. En 2003-2004, le Tribunal a reçu la plus grande quantité de plaintes portant sur les marchés publics jamais reçues au cours d'un exercice.

En tant qu'organisation quasi judiciaire, la charge de travail du Tribunal dépend totalement de la demande externe. L'un des défis principaux du Tribunal demeure la nécessité d'harmoniser l'attribution de ses ressources limitées aux diverses sphères de compétence pour lesquelles il est responsable pour garantir le respect des délais législatifs. Ce défi sera d'autant plus difficile à relever que plusieurs membres clés du personnel supérieur s'approprient à prendre leur retraite.

Les rapports précédents fournissaient des renseignements sur les initiatives prises par le Tribunal concernant plusieurs initiatives gouvernementales. Cette année, je suis heureux d'annoncer que le Tribunal exécutera son plan d'action pour améliorer les pratiques de gestion, initiative qui porte sur les fonctions de contrôle et de gestion modernes. De plus, le Tribunal entreprendra sa première vérification interne suite à l'élaboration de sa politique de vérification interne et de son plan de vérification en fonction du risque en 2003-2004. Enfin, le Tribunal recherchera les possibilités de rehausser sa contribution à l'initiative Gouvernement en direct.

Le Tribunal devra relever des défis considérables pendant l'exercice 2004-2005 à cause de l'augmentation du nombre des causes à adjuger et des défis opérationnels causés par le départ à la retraite de plusieurs membres clés de son personnel supérieur. Le Tribunal devra trouver les moyens de respecter ses délais législatifs sans compromettre la qualité de ses conclusions, de ses décisions et de ses recommandations.



Pierre Gosselin





Table des matières

Partie I — Message du président .....	1
Déclaration de la direction .....	2
Partie II — Raison d'être .....	3
Partie III — Survol de la planification .....	5
Partie IV — Organisation .....	9
Résultats stratégiques et secteurs d'activité .....	9
Responsabilisation .....	9
Dépenses prévues du ministère .....	11
Tendances des dépenses .....	11
Partie V — Annexes .....	13
Annexe I — Coût net du programme pour l'année budgétaire .....	13
Annexe II — Autres renseignements .....	15
Index .....	17

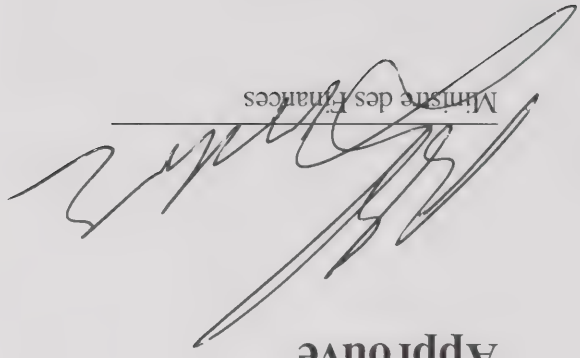


**Tribunal  
canadien  
du commerce  
extérieur**

**2004-2005  
Budget des dépenses**

**Partie III - Rapport sur les plans et  
les priorités**

**Approuvé**

  
Ministre des Finances

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.lbs-scl.gc.ca](http://www.lbs-scl.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-18  
ISBN 0-660-62500-8





## **Tribunal canadien du commerce extérieur**

**Budget des dépenses  
2004-2005**

**Partie III – Rapport sur les plans et les priorités**

A1  
N  
E77

ESTIMATES



Government  
of Canada

# The Correctional Investigator Canada

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-99  
ISBN 0-660-62560-1

**Office of the Correctional  
Investigator**

**2004-2005  
Estimates**

**A Report on Plans and Priorities**

Approved

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Robyn McEwen", is written over a horizontal line.

Solicitor General of Canada  
(Minister of Public Safety and Emergency Preparedness Canada)





# TABLE OF CONTENTS

<b>SECTION I: MESSAGE .....</b>	<b>7</b>
Correctional Investigator's Message.....	7
Management Representation Statement.....	8
<b>SECTION II: RAISON D'ÊTRE.....</b>	<b>9</b>
<b>SECTION III: PLANNING OVERVIEW .....</b>	<b>10</b>
<b>SECTION IV: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME .....</b>	<b>11</b>
Exhibit 4.1 - OCI Logic Mode.....	13
Exhibit 4.2 - Spending Profile by Activity .....	14
Exhibit 4.3 - OCI Integrated Planning Framework.....	16
<b>SECTION V - ORGANIZATION .....</b>	<b>23</b>
Exhibit 5.1 - Organization Chart.....	23
Exhibit 5.2 - Agency Planned Spending .....	24
<b>SECTION VI - ANNEXES.....</b>	<b>25</b>
Exhibit 6.1 - Net Cost of Program for the Estimates Year .....	25
Other Information .....	25
References.....	26



## Section I: Message

### A. Correctional Investigator's Message

The Office of the Correctional Investigator (OCI) is mandated as an Ombudsman for federal offenders. An effective oversight agency for correctional operations is accepted by Canadians as an essential element of an open and accountable criminal justice process. The strategic outcome expected by Canadians is a Federal correctional system that is fair, safe, humane and equitable. The focus of OCI operations is directed towards the promotion of that outcome.

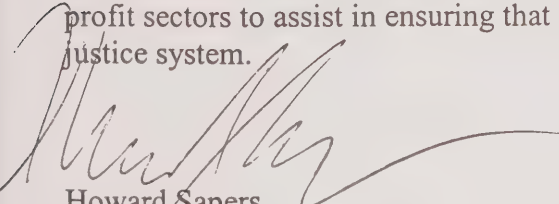
The independent oversight of corrections encompasses more than the investigation of complaints and the filing of reports. The Office's effectiveness centres on its ability to maintain a responsive investigative process and the impact of its findings and recommendations on fostering positive change. On both counts, significant progress has been achieved.

We have now essentially implemented our first Corporate Strategic Plan. The OCI's priorities, organizational matrix and operations have been realigned to ensure our mandate is carried out with optimal efficiency and effectiveness. Also realized through this change process has been a significant improvement in our agency's capacity to respond to emerging issues and its readiness to explore new strategic directions.

The OCI's governance will be anchored by a well-structured Management Accountability Framework and directed by the highest ethical standards of public service.

Accordingly, the OCI will remain dedicated to achieving excellence vis-à-vis its strategic outcome and to report on its performance in a concise and understandable ways to elected officials and to Canadians. We will be guided in all we do by a clear set of values, which respect and reinforce Canadian institutions of democracy. The OCI will further demonstrate discipline and prudence in all fiscal matters, by engaging in sound risk management, rigorous stewardship, clear accountabilities and responsible spending.

The Office of the Correctional Investigator is committed to being a responsive and well managed federal organization, offering citizen focused services. We will continue to work in collaboration with other levels of government and with the private and not-for-profit sectors to assist in ensuring that Canadians maintain confidence in their criminal justice system.



Howard Sapers  
Correctional Investigator



## B. Management Representation Statement

### Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities

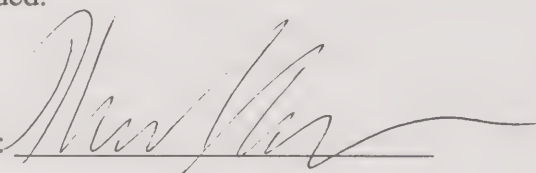
Office of the Correctional Investigator

---

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: 

Title: Correctional Investigator

Date: 2004/04/07

## **Section II: Raison D'être**

The Office of the Correctional Investigator provides Canadians with timely independent, thorough and objective monitoring of their federal correctional system, to ensure that it remains fair, equitable, humane, reasonable and effective.

### **Section III: Planning Overview**

The Office of the Correctional Investigator (OCI) is largely funded through operating expenditures and we have the authority to spend revenue received during the year.

The OCI has now essentially satisfied all the action commitments outlined in the Corporate Strategic Plan it had formally adopted in January 2002. Accordingly, managerial focus will reside on the consolidation of progress achieved at the administrative level, notably in the management of human resources, and at the operational level, in the implementation our Integrated Planning Framework.

Consistent with the OCI's Logic Model and in response to the systemic problems still plaguing the correctional treatment offered to them, the issues of Federally Sentenced Women and Aboriginal Offenders will remain a priority for the OCI. Confronted by an increasing demand for our services, we will continue to optimize the frequency of institutional visits. Also still prioritized will be the timely review and follow-up of investigations conducted under Section 19 of the Corrections and Conditional Release Act (CCRA) and of Use of Force videotapes.

Finally, the OCI remains acutely aware that its ability to provide results for Canadians is linked to the level and quality of its participation as a partner in the criminal justice system. Accordingly, it will pursue its efforts to maintain a positive and productive working relationship with the Correctional Service. The OCI will also actively promote an agenda of communication and cooperation among its other partners and stakeholders in the field of corrections.

## Section IV: Plans and Priorities by Strategic Outcome

### A - Summary

<u>Strategic Outcome</u>	<u>Priorities</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsible, humane, fair and effective corrections.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimal frequency of institutional visits.</li><li>• Specialized services to Federally Sentenced Women (FSW) and Aboriginal Offenders.</li><li>• Timely review and follow-up of S.19 investigations and Use of Force videotapes.</li></ul>

### B - Details

The primary strategic outcome of the OCI remains the provision to Canadians of an independent review agency to investigate the problems of federal offenders related to decisions, recommendations, acts or omissions of the Correctional Service of Canada (CSC). Section 19 of its enabling legislation, the *Corrections and Conditional Release Act* (CCRA) also requires that it review all CSC Investigations convened following the death of or serious bodily injury to an inmate. The OCI is also engaged in similar monitoring of all interventions by Institutional Emergency Response Teams (IERT'S), in keeping with the recommendations of the Arbour Commission.

The maintaining of an independent and objective review process within a correctional environment where the office has virtually no control over neither the number of complaints nor the extent of investigations required presents a number of unique challenges. First, the resolution of disputes in an environment traditionally closed to public scrutiny with an understandably high level of mistrust between correctional officials and inmates, requires that the Office not only be, but be seen to be independent of both the Correctional Service and the Ministry. Second, given that the authority of the Office rests with its power of persuasion and public reporting rather than enforceable recommendations, it is imperative that appropriate administrative and political mechanisms be available to ensure that reasonable, fair, timely, equitable and humane action is taken on the findings made by the OCI.

In recent years, changes to the regulatory and legislative environment have forced the OCI to dramatically expand its services. The Arbour Commission of Inquiry (1996) noted that the statutory mandate of the OCI should continue to be supported and facilitated because only the OCI is in the "unique position both to assist in the resolution



of individual problems, and to comment publicly on the systemic shortcomings of the Services."

In 1997, the Auditor General noted that one of the factors creating difficulty at that time, was the overall size of the workload. Indeed since that time the OCI has implemented the recommendations of the Auditor General to address those workload issues, including working with the Correctional Service to improve the inmate grievance procedure and to provide an improved policy and procedure manual to investigators. The Auditor General noted as well, however, that the demand for services remains elevated, incessant and that both the overall volume and complexity of issues continues to increase.

In 2000, the Sub-committee on the *Corrections and Conditional Release Act* of the Standing Committee on Justice and Human Rights, recommended that the budget of the OCI be "increased in order to expand the number of investigators and [to] cover directly related expenses such as office equipment, communications and travel required to conduct investigations".

The OCI does not foresee any diminution or decline in either the overall demand for services or in the complexity of the issues the OCI is called upon to address. The environment in which the OCI is called upon to provide "Results for Canadians" continues to be extremely challenging and one in which innovative and dedicated service provision is essential to moving ahead.

To respond to these pressures, the OCI formally adopted its first Corporate Strategic Plan in January 2002 and identified therein the three operational priorities presented above.

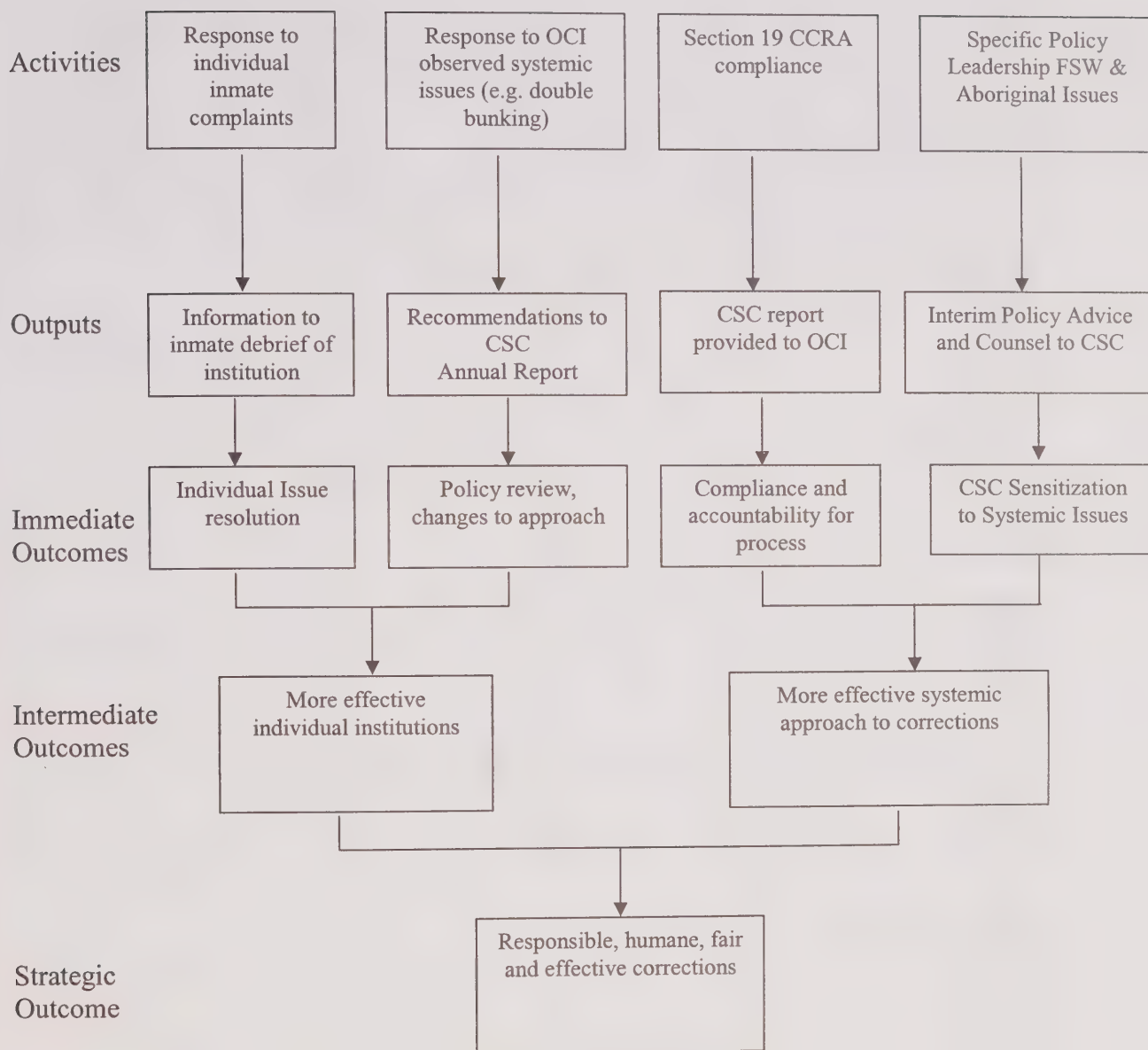
While these remain current, the continuous environmental scanning required to implement the OCI's Integrated Planning Framework has yielded a number of emerging issues.

As outlined in our 2002-2003 Annual Report to Parliament, the OCI will also be concerned, as resources allow, with the correctional treatment offered to particular segments of the federal offender population (young and elderly offenders, offenders with mental health issues, inmates housed in maximum security institutions), the independent review/adjudication of administrative segregation, the adoption and implementation of harm reduction strategies by the Correctional Service in the area of infectious diseases, the use of security information in decision-making affecting offenders, the use of ION Scanners, the ownership and use by inmates of computers, and inmates' access to counsel.

The Logic Model presented below sets out just how the OCI views how it delivers the services necessary to support its mandate and deliver on its commitment to the strategic outcome of responsible, humane, fair and effective corrections.

The logic model identifies the linkages between the activities of the OCI program and the achievement of its outcomes. It clarifies the activities that make up its program and the sequence of outcomes expected to result from these activities.

**Exhibit 4.1 – OCI Logic Model**



Of legitimate interest to elected officials and Canadians is how the OCI has previously allocated resources and how it plans to do so to respond to the foreseeable demands in upcoming fiscal years. Set out below are spending profiles, consistent with the major activities identified in the OCI Logic Model (exhibit 4.1 above.)

**Exhibit 4.2 - Spending Profile by Activity including Program Integrity Resources  
for fiscal years 2000-2001 to 2004-2005 (and ongoing)**

	<b>2001-2002</b>	<b>2002-2003</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2004-2005</b>
	<b>Total Authorities</b>	<b>Total Authorities</b>	<b>Total Authorities</b>	<b>Main Estimates</b>
	2,657	2,849	2,685	2,558
	<b>Actual Spending</b>	<b>Actual Spending</b>	<b>Planned Spending</b>	<b>Planned Spending</b>
	2,516	2,732	2,685	2,558

**Individual Inmate Complaint Resolution (i.e. Visits, Cell Effects)**

Salary	878	800	780	740
O&M	240	560	540	455
Total	1,298	1,360	1,320	1,195

**OCI Systemic and Emerging Issues (e.g. Double Bunking, Young and Elderly Offenders)**

Salary	175 (1)	240 (1)	260 (1)	340 (1)
O&M	40	80	90	80
Total	215	320	350	420

**Mandated Issues (Section 19 (CCRA) Investigations, Use of Force)**

Salary	200	290 (2)	240 (2)	200 (2)
O&M	40	47	40	30
Total	240	337	280	230

**Specific Policy Leadership (Aboriginal Offenders, Federally Sentenced Women)**

Salary	150	175	226	226
O&M	26	60	90	80
Total	176	235	316	306

**Corporate Services**

Salary	375	375	300	300
O&M	212	105	119	107
Total	587	480	419	407

Total Salary	1,778	1,880	1,806	1,806
Total O&M	738	852	879	752
Grand Total	2,516	2,732	2,685	2,558

(1) Pattern of increasing expenditures reflects the OCI's gradual adoption of a more systemic approach to problem resolution and its improving responsiveness to emerging issues.

(2) Downward trend reflects the OCI's success in dealing with the backlog of cases and reduce activity costs, through streamlined and more efficient review procedures.

As stated above, the OCI is committed to being a well managed federal organization. Abiding by such a commitment requires rigorous operational planning, fact-based priority setting, clear accountabilities, timely, thorough and reliable performance review and reporting. Accordingly, the OCI has included performance measurement and evaluation strategies, and accountability and reporting mechanisms in its Integrated Planning Framework (Exhibit 4.3, below). Its ongoing implementation at the operational level has already provided the OCI with a very precise barometer of its success vis-à-vis its Logic Model. The evaluation strategy requires the OCI to take, at regular intervals, an in-depth look at how its program is doing. The primary consideration remains improvements that facilitate the achievement of results for Canadians.



### Exhibit 4.3 - OCI Integrated Planning Framework

Corporate Objectives	Performance Indicators	Evaluation Strategy	Accountability and Reporting Mechanisms
1. Accessible, Independent Coordinated and Responsive Investigative Process, focused on both Individual and systemic offender concerns	A. Number of visits/ per institution	- Analysis by Directors/ Coordinators of Management information, including:  ➤ the yield of performance measurement strategy (as outlined for performance indicators A-N) ➤ other DATIS Reports (as required) ➤ debriefing letters and other letters to/from CSC	- <u>Internal</u>  ➤ Pre and post visit meetings between Directors and Investigators ➤ Reports (semi-annual) from Directors and Coordinators ➤ DATIS "Regular" and "Follow-up" Audits ➤ On going and documented (agenda and minutes) review by OCI Management and Policy Committees
<b>Level of Effort / Resources</b>	<b>Performance Measurement Strategy</b>		
Directors of Investiga- tions, Coordinators, Senior Investigators, Investigators	A. <u>Method/Source</u> : Review of post-visit stats gathered by Corporate Services  <u>Frequency</u> : Quarterly  <u>Purpose</u> : To determine if # of visits/per institution meets standard (frequency).  <u>Responsibility</u> : Director of Investigations		
	<b>Performance Indicators</b>		
	B. Number of Interviews	➤ Project Progress Reports (Counsel/Senior Policy Advisor) ➤ Inventory of legal and policy documents ➤ Minutes of OCI Management and Policy Committees ➤ Reports, findings and recommendations submitted to CSC RDC's and NHQ management, to the Minister and Parliament and responses thereto	- <u>External</u>  - <u>Treasury Board</u>  ➤ Departmental Performance Report (DPR) ➤ Plans and Priorities Report (RPP) ➤ Annual Status Report - Implementation of the OCI Corporate Strategic Plan.
	<b>Performance Measurement Strategy</b>		
	B. <u>Method/Source</u> : Review of post-visit stats gathered by Corporate Services  <u>Frequency</u> : Quarterly  <u>Purpose</u> : A multi-purpose indicator. Valuable in terms of gauging accessibility of OCI, enabling a fact-based cost-advantage-analysis of institutional visit frequency standards etc.	➤ All other information deemed relevant and useful	- <u>Parliament</u>  ➤ OCI Annual Report

Corporate Objectives	Performance Indicators	Evaluation Strategy	Accountability and Reporting Mechanisms
	C. Number of offender group meetings	- Sharing of analysis results with investigators	
	<b>Performance Measurement Strategy</b>	➤ On a quarterly basis, each unit (Director of Investigations, Investigators, and Coordinators) gather for a Strategic Planning Meeting (SPM) Coordinators participate in SPM of both units. Counsel/Senior Policy Advisor participates as required, and upon request of the Director of Investigations ➤ Purpose of the meeting is to review and propose amendments to Corporate Strategic Plan.	
	C. <u>Method/Source</u> : Review of post-visit stats gathered by Corporate Services		
	<u>Frequency</u> : Quarterly		
	<u>Purpose</u> : To determine if offender groups have been met as per standard (Frequency).		
	<u>Responsibility</u> : Director of Investigations		
	<b>Performance Indicators</b>		
	D. Institutional profiles based on "areas of concern" data		
<b>Performance Measurement Strategy</b>			
D. <u>Method Source</u> : Review institutional profiles and "areas of concern" data			
<u>Frequency</u> : Quarterly			
<u>Purpose</u> : To determine if profiles are created/updated as per standard (frequency) and are based on data re: "areas of concern" which is complete and updated as per standard (frequency).			
<u>Responsibility</u> : Director of Investigator			

Corporate Objectives	Performance Indicators	Evaluation Strategy	Accountability and Reporting Mechanisms
	E. Number of contacts in "areas of concern"		
	<b>Performance Measurement Strategy</b>		
	E. <u>Method/Source</u> : Review of DATIS Report on # contacts in "areas of concern"		
	<u>Frequency</u> : Quarterly		
	<u>Purpose</u> : To determine OCI effectiveness in "areas of concern". (Anticipated outcome is a gradual decrease in # contacts).		
	<u>Responsibility</u> : Director of Investigations		
	<b>Performance Indicators</b>		
	F. Number of OCI recommendations  G. Level of OCI recommendations  H. Impact of OCI recommendations		
	<b>Performance Measurement Strategy</b>		
	F. G. H. <u>Method/Source</u> : Review of DATIS Report on Recommendations		
	<u>Frequency</u> : Quarterly		
	<u>Purpose</u> : Multi-purpose indicators. Valuable notably to determine OCI effectiveness in addressing/resolving offender concerns. Provides fact-based rationale to adjust OCI strategy vis-à-vis CSC.		

Corporate Objectives	Performance Measurement Strategy	Evaluation Strategy	Accountability and Reporting Mechanisms
	<u>Responsibility:</u> Director of Investigations		
	<b>Performance Indicators</b>		
	I. Delay between date of contact and date of disposition		
	<b>Performance Measurement Strategy</b>		
	I. <u>Method/Source:</u> Review of DATIS Report on responsiveness		
	<u>Frequency:</u> Quarterly		
	<u>Purpose:</u> To determine overall OCI responsiveness, but also differences in level of effectiveness between regions, "areas of concern" and other issues of particular interest, institutions of same security level etc. Analysis to assist in discovering/sharing of best practices etc.		
	<u>Responsibility:</u> Director of Investigations		
	<b>Performance Indicators</b>		
	J. OCI BF System		
	<b>Performance Measurement Strategy</b>		
	J. <u>Method/Source:</u> Review of DATIS BF Printout		
	<u>Frequency:</u> Quarterly		
	<u>Purpose:</u> To determine if BF System is used and maintained as per standard. Safeguard against "cases falling through the cracks". Provides other information base to gauge OCI Responsiveness.		



Corporate Objectives	Performance Measurement Strategy	Evaluation Strategy	Accountability and Reporting Mechanisms
<p>2. Respond to individual and systemic "areas of concern" raised by Women Offenders in a coordinated and timely fashion.</p> <p>3. Respond to individual and systemic concerns raised by Aboriginal Offenders in a coordinated and timely fashion.</p>	<p><u>Responsibility:</u> Director of Investigations</p>	<p>Same as for Corporate Objective #1, as it applies to FSW Institution. Annual Plan on FSW/Aboriginal issues become part of the Corporate Operational Plan and are thus reviewed (amended on a quarterly basis if necessary)</p>	<p>- <u>Internal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Semi-Annual Report by Coordinators of FSW/Aboriginal Issues</li> <li>➢ Pre and post visit meetings between Directors and Investigators</li> <li>➢ DATIS "Regular" and "Follow-up" Audits</li> <li>➢ On-going and documented (agenda and minutes) review by OCI Management and Policy Committees</li> </ul> <p>- <u>External</u></p> <p>- <u>Treasury Board</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Departmental Performance Report (DPR)</li> <li>➢ Plans and Priorities Report (RPP)</li> <li>➢ Annual Status Report <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementation of the OCI Corporate Strategic Plan.</li> </ul> </li> </ul> <p>- <u>Parliament</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ OCI Annual Report</li> </ul>
	<p><b>Performance Indicators</b></p> <p>Same as for Corporate Objective #1 A to N as it applies to FSW Institutions/ Aboriginal Offenders. Coordinators, FSW/Aboriginal Issues share responsibility with Director of Investigations.</p>		
Level of Effort / Resources	Performance Measurement Strategy		
<p>1 Coordinator, FSW Issues</p> <p>1 Coordinator, Aboriginal Issues</p>	<p>Same as for Corporate Objective #1 A to N as it applies to FSW Institutions/Aboriginal Offenders</p>		

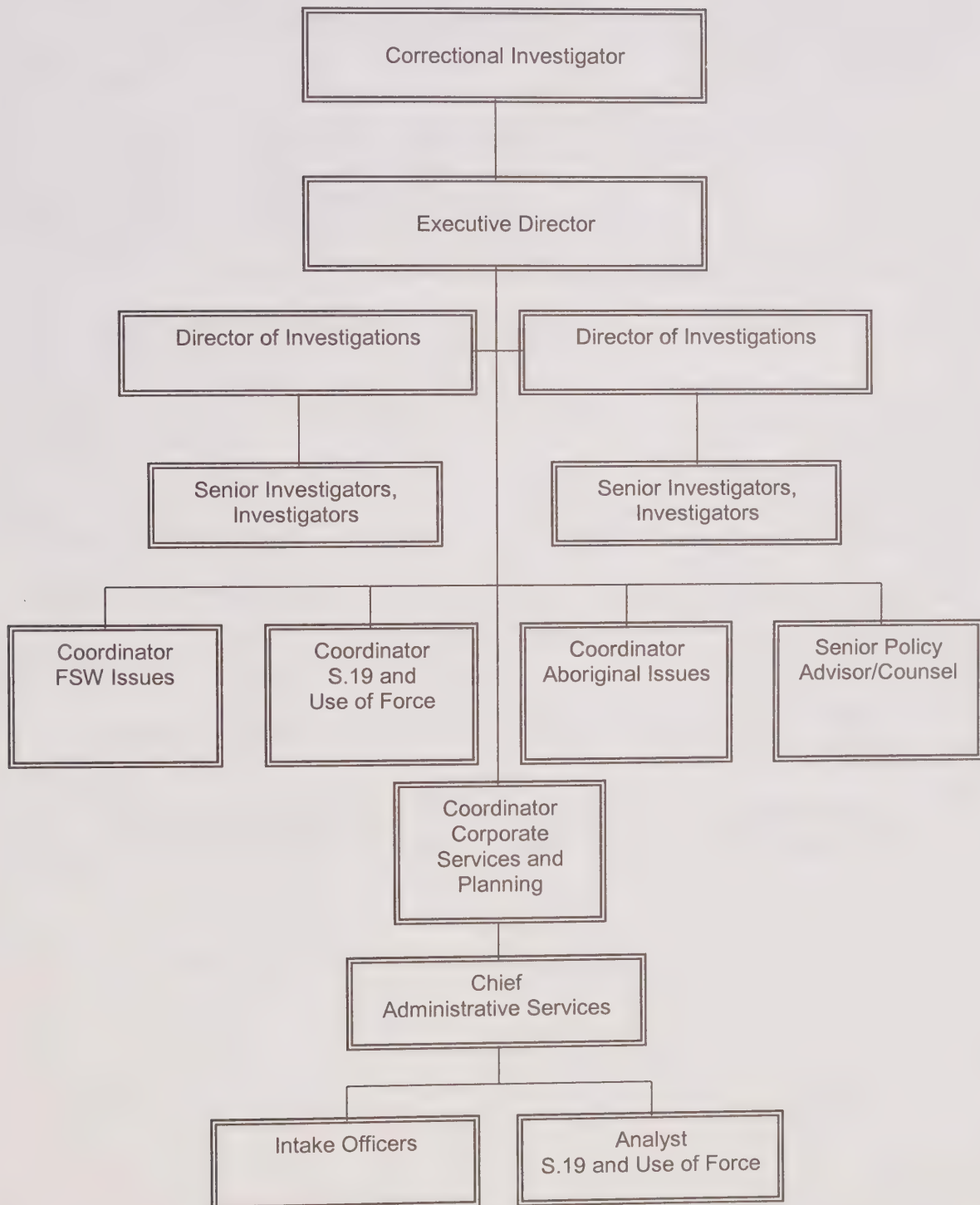
Corporate Objectives	Performance Indicators	Evaluation Strategy	Accountability and Reporting Mechanisms
4. Timely Review and follow-up of S.19 Investigations (death, serious injury and Use of Force incidents)	K. Delay between receipt of Use of Force Reports/S.19 Investigations and OCI Review (follow-up where required)	Same as for Corporate Objective #1, as it applies to S.19 Investigations (death, serious injury and Use of Force incidents). Annual plan on S.19 Investigations becomes part of the Corporate Operational Plan and is thus reviewed and amended (if necessary) on a quarterly basis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Internal</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Semi-Annual Report by Coordinator, S.19 Investigations.</li> <li>➤ Pre and post visit meetings between Directors and Investigators</li> <li>➤ DATIS "Regular" and "Follow-up" Audits</li> <li>➤ On going and documented (agenda and minutes) review by OCI Management and Policy Committees</li> </ul> </li> <li>- <u>External</u></li> <li>- <u>Treasury Board</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departmental Performance Report (DPR)</li> <li>➤ Plans and Priorities Report (PRR)</li> <li>➤ Annual Status Report <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementation of the OCI Corporate Strategic Plan.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- <u>Parliament</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ OCI Annual Report</li> </ul> </li> </ul>
Level of Effort / Resources	Performance Measurement Strategy		
1 Coordinator, S.19 and Use of Force  1 Analyst, S.19 and Use of Force	<p>K. <u>Method/Source</u>: Review of Use of Force/S.19 Investigations log printout</p> <p><u>Frequency</u>: Quarterly</p> <p><u>Purpose</u>: To determine if OCI review of Use of Force Report and S.19 Investigations review as per standards (timeliness).</p> <p><u>Responsibility</u>: Executive Director</p>		
	Performance Indicators		
	<p>L. # of OCI Recommendation</p> <p>M. Level of OCI Recommendations</p> <p>N. Impact of OCI Recommendations</p>		
	Performance Measurement Strategy		
	<p>L. M. N.</p> <p><u>Method/Source</u>: Review of statistical information gathered by Coordinator S.19 and Use of Force, correspondence to/from CSC in this area</p> <p><u>Frequency</u>: Quarterly</p> <p><u>Purpose</u>: Multi purpose indicators valuable, notably to determine effectiveness of OCI follow-up. Provides fact based rationale approach to adjust OCI strategy vis-à-vis CSC.</p>		

Corporate Objectives	Performance Measurement Strategy	Evaluation Strategy	Accountability and Reporting Mechanisms
	Responsibility: Shared responsibility between Executive Director, Director of Investigators and Coordinator S.19/Use of Force.		

## Section V: Organization

### A - Organization Chart

#### Exhibit 5.1 - OCI Organization





## B. Agency Planned Spending

### Exhibit 5.2 Agency Planned Spending

The net cost of the OCI program is, at the present time, expected to remain relatively stable over the next three fiscal years. A potential source of increase resides in the OCI's ongoing quest for the additional resources required to offer specialized focus on elderly offenders and young offenders as well as follow-up on the issues associated with Aboriginal Corrections.

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004*	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)	2,922	2,946	2,946	2,946
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	-	-	-	-
Less Respendable revenue	-	-	-	-
<b>Total Main Estimates</b>	2,922	2,946	2,946	2,946
Adjustments**	122	-	-	-
<b>Net Planned Spending</b>	3,044	2,946	2,946	2,946
Less: Non-Respendable revenue	-	-	-	-
Plus: Cost of services received without charge	256	258	258	258
<b>Net cost of Program</b>	3,300	3,204	3,204	3,204
<b>Full Time Equivalents</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>

\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

\*\* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives Supplementary Estimates etc.

## Section VI: Annexes

### A. Financial Information

#### Exhibit 6.1 Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$thousands)	Office of the Correctional Investigator	Total
	2,946	2,946
Plus: Services Received without Charge Accommodation Provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	258	258
Contributions covering employer's share of employee's Insurance premiums and expenditures paid by TBS	-	-
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	-	-
Salary and associated expenditures of legal services Provided by Justice Canada	-	-
Less: Non-respendable Revenue	-	-
2004-2005 Net Program Cost (Total Planned Spending)	3,204	3,204

### B. Other Information

Website: <http://www.oci-bec.gc.ca>

Email: [org@oci-bec.gc.ca](mailto:org@oci-bec.gc.ca)

#### Statutes and Regulations

Corrections and Conditional Release Act, Part III

## Reports

- Correctional Investigator's Annual Report 2002-2003  
(<http://www.oci-bec.gc.ca>)
- Auditor General's Report, chapter 33, December 1997  
(<http://www.oag-bvg.gc.ca>)
- Auditor General's Report, Chapter 32, November 1999  
(<http://www.oag-bvg.gc.ca>)

## C. References

Name	Title	Address	Tel. No.	Fax No.
Howard Sapers	Correctional Investigator	P.O. Box 3421 Station "D" Ottawa, Ontario K1P 6L4	(613) 990-2689	(613) 990-9091
Ed McIsaac	Executive Director	P.O. Box 3421 Station "D" Ottawa, Ontario K1P 6L4	(613) 990-2691	(613) 990-9091







Nom	Titre	Adresse	N° de téléphone	N° de télécopieur
Howard Sapers	Enquêteur correctionnel	C.P. 3421 Station « D » Ottawa (Ontario) K1P 6L4	(613) 990-2689	(613) 990-9091
Ed McIsaac	Directeur exécutif	C.P. 3421 Station « D » Ottawa (Ontario) K1P 6L4	(613) 990-2691	(613) 990-9091

C. Références

- Rapport de l'enquêteur correctionnel de 2002-2003 (<http://www.oci-bec.gc.ca>)
- Rapport du vérificateur général, chapitre 33, décembre 1997 (<http://www.oag-bvg.gc.ca>)
- Rapport du vérificateur général, chapitre 32, novembre 1999 (<http://www.oag-bvg.gc.ca>)

Rapports

## Section VI: Annexes

### A. Renseignements financiers

Figure 6.1 Coût net du programme pour l'exercice

(en milliers de dollars)		
Bureau de l'enquêteur correctionnel	Total	Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)
		<i>Plus: Services reçus sans frais</i>
		Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)
		Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)
		Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada
		Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada
		<i>Moins : Recettes non disponibles</i>
3 204	258	
3 204	258	

### B. Autres renseignements

Site Web : <http://www.oci-bec.gc.ca>  
Courriel : [org@oci-bec.gc.ca](mailto:org@oci-bec.gc.ca)

### Lois et règlements

Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition Partie III

B. Dépenses planifiées

Figure 5.2 Dépenses planifiées

On prévoit, pour l'instant, que le coût net du programme du BEC devrait demeurer relativement stable pour les trois prochains exercices. Les pressions exercées par le BEC pour obtenir les ressources supplémentaires requises pour accorder une attention particulière aux délinquants âgés et aux jeunes délinquants et pour assurer le suivi des questions liées aux services correctionnels destinés aux délinquants autochtones pourraient toutefois faire augmenter ce coût.

Dépenses planifiées 2003-2004*	Dépenses planifiées 2004-2005	Dépenses planifiées 2005-2006	Dépenses planifiées 2006-2007	(en milliers de dollars)
Budgétaires du Budget principal des dépenses (brut)	2 946	2 946	2 946	
Non budgétaires du Budget principal des dépenses (brut)	-	-	-	
Moins : Recettes disponibles	2 922	2 946	2 946	
Total du Budget principal des dépenses	122	-	-	
dépenses	3 044	2 946	2 946	
Rajustements**	-	-	-	
Dépenses nettes prévues	256	258	258	
Moins : Recettes non disponibles	3 300	3 204	3 204	
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux				
Coût net du programme				
Équivalents temps plein	27	27	27	27

\* Données correspondant à la meilleure prévision du total des dépenses nettes jusqu'à la fin de l'exercice.

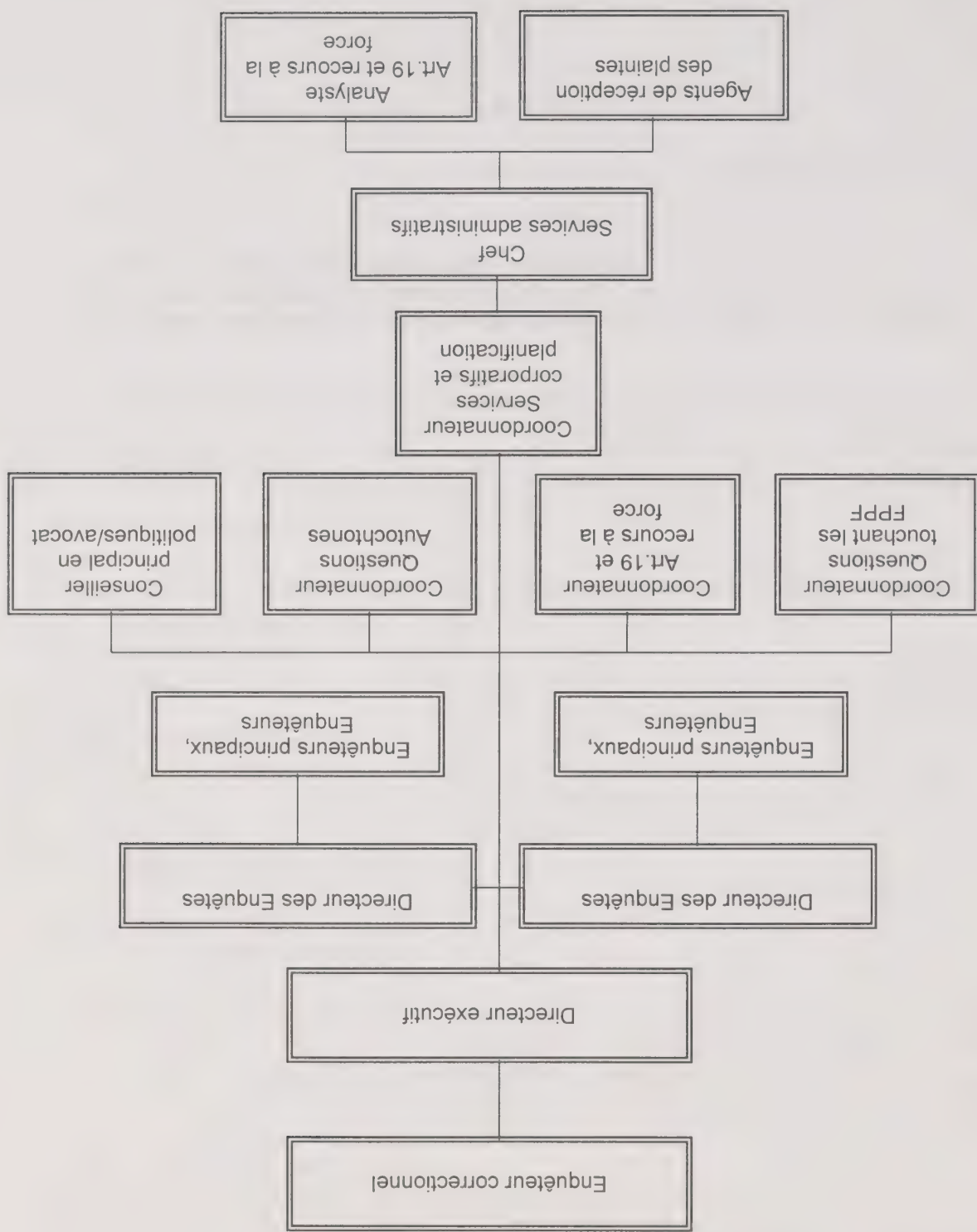
\*\* Les rajustements servent à tenir compte des approbations obtenues après le dépôt du Budget principal des dépenses et doivent inclure les initiatives budgétaires comme un Budget supplémentaire des dépenses, etc.



## Section V : Organisation

### A – Organigramme

Figure 5.1 – Organisation du BEC



Objectifs généraux	Stratégie de mesure du rendement	<p>L. M. N.</p> <p>Méthode/Source :</p> <p>Examen des renseignements statistiques recueillis par le Coordonnateur de l'examen des enquêtes effectuées en vertu de l'article 19 et des cas de recours à la force ainsi que de la correspondance émanant du SCC ou adressée au SCC à ce sujet</p> <p>Fréquence : trimestrielle</p> <p>Objet : Indicateurs polyvalents. Précieux pour déterminer si le BEC effectue un suivi efficace. Donnent une justification fondée sur les faits pour adapter la stratégie du BEC au SCC.</p> <p>Stratégie de mesure du rendement</p> <p>Responsabilité : Responsabilité partagée entre le Directeur des enquêtes et le Coordonnateur de l'examen des enquêtes effectuées en vertu de l'article 19 et des cas de recours à la force.</p>
Objectives	Stratégie d'évaluation	
Mécanismes de responsabilité et de rapport		

Page 23

Objectifs généraux	Stratégie de mesure du rendement	Mécanismes de responsabilité et de rapport
<p>2. Agir dans les « secteurs de préoccupation » de nature individuelle ou systémique soulevés par les délinquantes en procédant de façon coordonnée et en temps utile.</p> <p>3. Répondre aux préoccupations de nature individuelle ou systémique soulevées par les délinquantes autochtones de façon coordonnée et en temps utile.</p>	<p>Responsabilité : Directeur des enquêtes</p>	<p>La même pour celle de l'objectif général n°1, qui s'applique aux établissements pour femmes. Le plan annuel relatif aux questions concernant les femmes purgeant une peine fédérale et les délinquants autochtones est intégré au plan opérationnel général et fait donc l'objet d'un examen (modifié au trimestre, selon les besoins).</p>
	Indicateurs de rendement	
	<p>Les mêmes indicateurs que ceux de l'objectif n°1, A à N, qui s'appliquent aux établissements pour femmes et aux délinquantes autochtones. Les coordonnateurs des questions relatives aux femmes purgeant une peine fédérale et aux délinquants autochtones assument la responsabilité conjointement avec le directeur des Enquêtes.</p>	
Stratégie de mesure du rendement	Stratégie de mesure du rendement	<p>- Interne</p> <p>➤ Rapport semestriel des coordonnateurs des questions concernant les FPPF et les délinquants autochtones</p> <p>➤ Réunions entre les directeurs et les enquêteurs avant et après les visites</p> <p>➤ Vérifications des rapports SIGESC «réguliers» et «de suivi»</p> <p>➤ Examen continu et examen des documents (ordres du jour et procès-verbaux) par la direction du BEC et par les comités chargés des politiques</p> <p>- Externe</p> <p>- Conseil du Trésor</p> <p>➤ Rapport ministériel sur le rendement (RMR)</p> <p>➤ Rapport sur les plans et les priorités (RPP)</p> <p>➤ Rapport d'étape annuel</p> <p>- Mise en œuvre du Plan général stratégique du BEC.</p> <p>- Parlement</p> <p>➤ Rapport annuel du BEC</p>
Stratégie d'évaluation		



Objectifs généraux					
Stratégie de mesure du rendement	<p>Objet : Déterminer dans quelle mesure le BEC répond globalement aux besoins, mais établir également les différences d'efficacité observables entre les régions, dans les différents « secteurs de préoccupation » et pour d'autres questions présentant un intérêt particulier, les établissements de même niveau de sécurité, etc.. L'analyse aidera à découvrir et à mettre en commun les pratiques exemplaires, etc.</p> <p>Responsabilité : Directeur des enquêtes</p> <p><b>Indicateurs de rendement</b></p> <p>1. Système de rapport du BEC</p> <p><b>Stratégie de mesure du rendement</b></p> <p>J. Méthode/Source : Examen de l'imprimé de rappel de SIGESC</p> <p>Fréquence : Trimestrielle</p> <p>Objet : déterminer si le système de rappel est utilisé et gardé à jour selon la norme. Mesures de protection contre la possibilité que « des cas passent à travers les mailles du filet ». Fournit d'autres renseignements pour évaluer dans quelle mesure le BEC répond aux besoins.</p>				
Stratégie d'évaluation					
Mécanismes de responsabilité et de rapport					

Objectifs généraux					
Stratégie de mesure du rendement	F. G. H. Méthode/Source : Examen du rapport SIGESC sur les recommandations.  Fréquence : trimestrielle  Objet : Indicateurs polyvalents. Précieux pour déterminer si le BEC donne suite efficacement aux préoccupations soulévées par les délinquants ou trouve des solutions efficaces. Donnent une justification fondée sur les faits pour adapter la stratégie du BEC au SCC.  Responsabilité : directeur des Enquêtes	Indicateurs de rendement	I. Laps de temps écoulé entre la date du contact et la date de la décision	Stratégie de mesure du rendement	I. Méthode/Source : Examen du rapport SIGESC sur l'adéquation aux besoins  Fréquence : Trimestrielle
Stratégie d'évaluation					
Mécanismes de responsabilité et de rapport					

Objectifs généraux					
Stratégie de mesure du rendement	Objet : Déterminer si les profils sont établis ou mis à jour selon la norme (fréquence) et s'ils sont fondés sur des données, comme les «secteurs de préoccupation» complètes et à jour, conformément à la norme (fréquence).  Responsabilité : Directeur des enquêtes	Indicateurs de rendement	E. Nombre de contacts dans « les secteurs de préoccupation »	Stratégie de mesure du rendement	E. Méthode/Source : Examen du rapport SIGESC sur le nombre de contacts dans les «secteurs de préoccupation»  Fréquence : Trimestrielle  Objet : Déterminer l'efficacité du BEC dans les «secteurs de préoccupation». (Le résultat attendu est une diminution graduelle du nombre de contacts.)  Responsabilité : Directeur des enquêtes
Stratégie d'évaluation					
Mécanismes de responsabilité et de rapport					
					F. Nombre de recommandations du BEC G. Niveau des recommandations du BEC H. Incidence des recommandations du BEC

Objectifs généraux	
Indicateurs de rendement	<div> <div>C. Nombre de réunions avec des groupes de délinquants</div> <div> <div>Stratégie de mesure du rendement</div> <div> C. Méthode /Source : Examen des statistiques faisant suite aux visites recueillies par les Services administratifs. </div> </div> </div> <div> <div>Fréquence : Trimestrielle</div> <div> Objet : Déterminer si les rencontres avec les groupes de délinquants satisfont à la norme prévue à ce sujet (Fréquence). </div> </div> <div> <div>Responsabilité : Directeur des enquêtes</div> <div>Indicateurs de rendement</div> </div>
Stratégie d'évaluation	<div> <div>- Mise en commun des résultats de l'analyse avec les enquêteurs</div> <div> <div>➤ à tous les trimestres, chaque unité (directeur des Enquêtes, enquêteurs et coordonnateurs) tiennent une réunion de planification stratégique. Les coordonnateurs participent aux réunions de planification stratégique des deux unités. L'avocat et le conseiller sur les politiques principal participent selon les besoins et à la demande du Directeur des enquêtes.</div> <div> ➤ Les réunions ont pour objet de permettre d'examiner le plan général stratégique et de proposer des modifications à ce plan. </div> </div> </div>
Mécanismes de responsabilité et de rapport	



Figure 4.3 – Structure de planification intégrée du BEC

Objectifs généraux	Niveau de l'effort consenti/niveau des ressources	Indicateurs de rendement	Mécanismes de responsabilité et de rapport
1. Un processus d'enquête accessible, indépendant, coordonné et adapté aux besoins, axé sur les préoccupations de nature individuelle ou systémique des délinquants	Directeurs des Enquêtes, coordonnateurs, enquêteurs principaux, enquêteurs	<p><b>Stratégie de mesure du rendement</b></p> <p>A. Méthode/Source : Examens des statistiques faisant suite aux visites recueillies par les Services administratifs</p> <p>Fréquence : trimestrielle</p> <p>Objet : Déterminer si le nombre de visites par établissement est conforme à la norme (fréquence).</p> <p>Responsabilité : Directeur des enquêtes</p> <p><b>Indicateurs de rendement</b></p> <p>B. Nombre d'entrevues</p> <p><b>Stratégie de mesure du rendement</b></p> <p>B. Méthode/Source : Examiner les statistiques faisant suite aux visites recueillies par les Services administratifs</p> <p>Fréquence : trimestrielle</p> <p>Objet : Un indicateur polyvalent. Précieux pour évaluer l'accessibilité du BEC, permettre une analyse coûts-avantages fondée sur les faits des normes relatives à la fréquence des visites aux établissements, etc.</p>	<p>- Analyse par les directeurs/ coordonnateurs de l'information de gestion, y compris :</p> <p>➤ L'efficacité de la stratégie de mesure du rendement (énoncée pour les indicateurs de rendement A-N)</p> <p>➤ Autres rapports SIGESC (selon les besoins)</p> <p>➤ Lettres d'information et autres lettres destinées au SCC ou provenant du SCC</p> <p>- Interne</p> <p>➤ Réunions avant et après les visites entre les directeurs et les enquêteurs</p> <p>➤ Rapports (semestriels) des directeurs et des coordonnateurs</p> <p>➤ Vérification des rapports SIGESC «réguliers» et «des suivis»</p> <p>➤ Examen continu et étayé de documents (ordres du jour et procès-verbaux) par la direction et par les comités responsables des politiques du BEC</p> <p>- Externe</p> <p>- Conseil du Trésor</p> <p>➤ Rapport ministériel sur le rendement (RMR)</p> <p>➤ Rapport sur les plans et les priorités (RPP)</p> <p>➤ Rapport d'étape annuel - Mise en œuvre du Plan général stratégique du BEC.</p> <p>- Parlement</p> <p>➤ Rapport annuel du BEC</p>
Indicateurs de rendement			<p>Stratégie d'évaluation</p> <p>➤ Tous les autres renseignements jugés pertinents et utiles</p>

Comme cela a déjà été mentionné, le BEC est un organisme fédéral qui s'efforce de bien gérer ses ressources. La poursuite de cet objectif requiert une planification opérationnelle rigoureuse, l'établissement de priorités à partir de faits concrets, la reddition de comptes clairs, l'exécution, en temps utile, d'examens sur le rendement minutieux et fiables et la présentation de rapports connexes. En conséquence, le BEC a élaboré des stratégies de mesure et d'évaluation du rendement et mis en place des mécanismes de responsabilisation et de préparation de rapports dans sa Structure de planification intégrée (tableau 4.3 ci-dessous). La mise en œuvre continue de cette structure au niveau opérationnel a déjà fourni au BEC un baromètre très précis du succès de son modèle logique. La stratégie d'évaluation oblige bel et bien le BEC à procéder, à intervalles réguliers, à un examen approfondi du rendement de ses programmes. La préoccupation principale demeure l'apport d'améliorations dans le but d'atteindre plus facilement les résultats désirés pour les Canadiens.

Tableau 4.2 – Profil des dépenses établi par activité, y compris les ressources accordées au titre de l'Intégrité des programmes pour les exercices 2000-2001 à 2004-2005 (et suivants)

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Autorisations	totales	Autorisations	totales	Budget des dépenses principal
	2 657	2 849	2 685	2 558
Dépenses	réelles	Dépenses	planifiées	Dépenses planifiées
	2 516	2 732	2 685	2 558

Règlement des plaintes des détenus (p. ex. : visites, effets autorisés dans les cellules)

Salaire	878	800	780	740
F et E	240	560	540	455
Total	1 298	1 360	1 320	1 195

Questions systémiques et questions nouvelles (p. ex. : occupation en double, jeunes délinquants, délinquants âgés)

Salaire	175 (1)	240 (1)	260 (1)	340 (1)
F et E	40	80	90	80
Total	215	320	350	420

Questions confiées au BEC (enquêtes effectuées en vertu de l'article 19 (LSCMLC), recours à la force)

Salaire	200	290 (2)	240 (2)	200 (2)
F et E	40	47	40	30
Total	240	337	280	230

Leadership stratégique particulier (délinquants autochtones, femmes purgeant une peine fédérale)

Salaire	150	175	226	226
F et E	26	60	90	80
Total	176	235	316	306

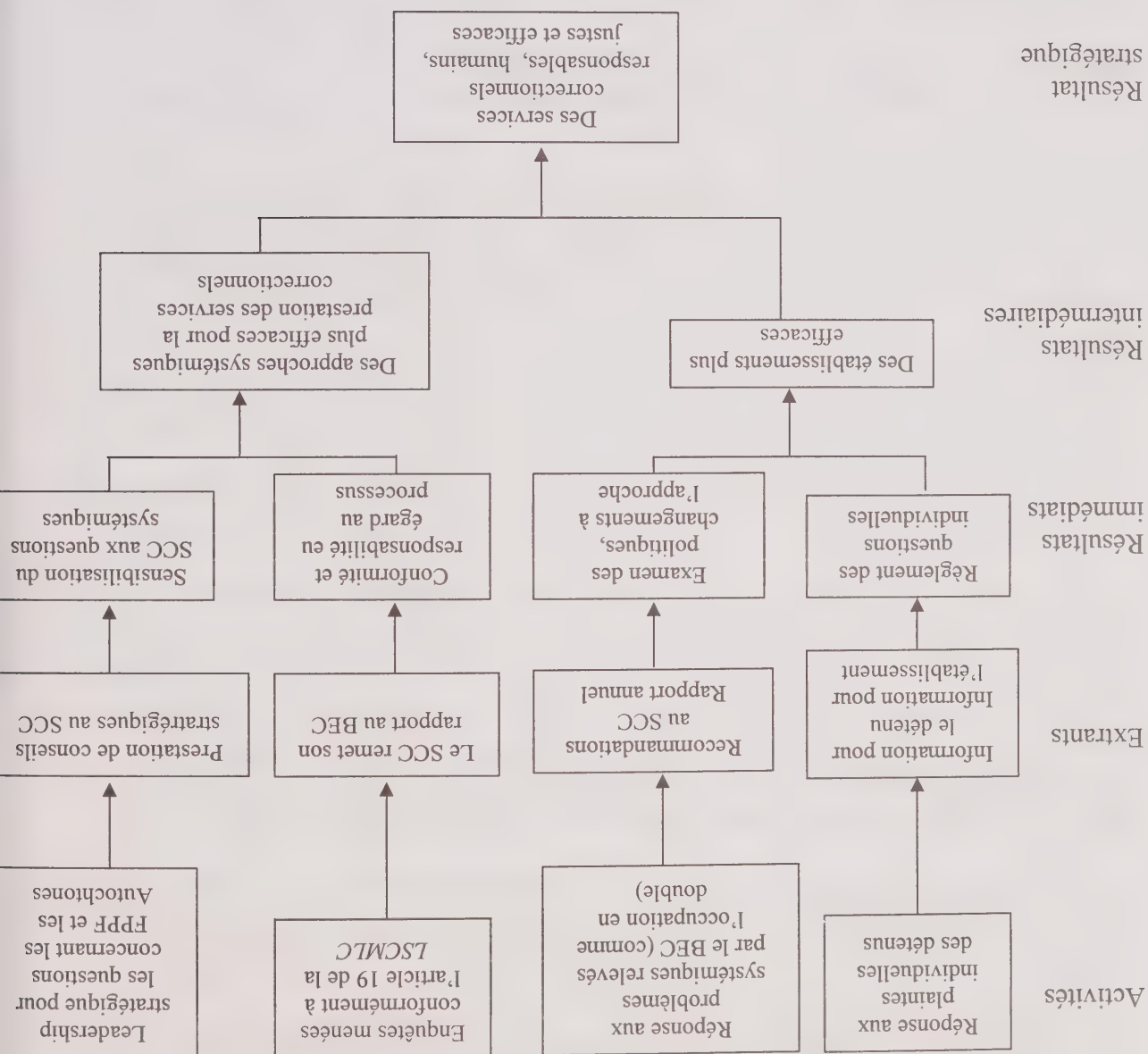
Services administratifs

Salaire	375	375	300	300
F et E	212	105	119	107
Total	587	480	419	407

Salaire total	1 778	1 880	1 806	1 806
F et E total	738	852	879	752
Grand total	2 516	2 732	2 685	2 558

(1) Le profil de dépenses croissantes témoigne de l'adoption graduelle par le BEC d'une approche plus systémique pour résoudre les problèmes qui lui sont soumis et d'une meilleure capacité de réagir aux problèmes nouveaux.  
(2) La tendance à la baisse témoigne de l'efficacité avec laquelle le BEC traite l'arrêté de travail et réduit les coûts de ses activités par des procédures d'examen rationalisées et plus efficaces.

Figure 4.1 – Modèle logique du BEC



Les élus et la population canadienne accordent un intérêt légitime à la façon dont le BEC a réparti ses ressources auparavant et à la façon dont il entend répartir les ressources dont il dispose maintenant pour répondre aux demandes prévisibles pour les prochains exercices. Le tableau 4.2 donne les profils de dépenses, selon les grandes activités recensées dans le modèle logique du BEC (tableau 4.1 ci-dessus).



des pratiques d'isolement préventif, de l'adoption et de la mise en œuvre de stratégies de réduction des dommages par le Service correctionnel dans le domaine des maladies infectieuses, de l'utilisation de renseignements de sécurité dans les décisions prises concernant les délinquants, de l'utilisation des détecteurs ioniques, de la possession et de l'utilisation d'ordinateurs par les détenus et de l'accès des détenus à des avocats.

Le modèle logique présente ci-après indique comment le BFC envisage de fournir les services nécessaires pour s'acquitter de son mandat et remplir son engagement d'atteindre le résultat stratégique : veiller à la prestation de services correctionnels responsables, humains, justes et efficaces.

Le modèle logique montre la relation qui existe entre les activités du programme du BFC et l'obtention des résultats visés. Il précise les activités qui forment le programme du BFC et la série de résultats escomptés.

aux niveaux administratif et politique, des mécanismes permettant de s'assurer qu'on donne suite, en temps opportun, aux conclusions du BFC d'une manière juste, équitable, raisonnable et humaine.

Ces dernières années, la modification des cadres législatif et réglementaire a obligé le BFC à étendre considérablement ses services. La commission d'enquête Arbour (1996) a souligné qu'il importait de continuer de soutenir et de favoriser l'accomplissement du mandat dont la loi investit le BFC parce que ce dernier se trouve « dans une situation unique; il peut à la fois faciliter la résolution de problèmes individuels et faire des déclarations publiques sur les carences systémiques du Service ».

En 1997, le vérificateur général a signalé que l'une des difficultés devant lesquelles se trouvait le BFC à cette époque était son important volume de travail. Depuis lors, le BFC a appliqué les recommandations formulées par le vérificateur général pour l'aider à gérer sa charge de travail, qui étaient notamment de joindre ses efforts à ceux du SCC pour améliorer le processus de règlement des griefs des détenus et de fournir aux enquêteurs un meilleur manuel de politiques et de procédures. Le vérificateur général a également mentionné, toutefois, que la demande de services demeure grande et incessante et que le volume de travail et la complexité des questions à traiter augmentent constamment.

En 2000, le sous-comité sur la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* du Comité permanent de la justice et des droits de la personne a recommandé d'accroître le budget du BFC « de manière à augmenter le personnel d'enquête et à assurer que l'Enquêteur correctionnel puisse financer les dépenses directement reliées à une augmentation de son personnel enquêteur - tels le matériel de bureau, les communications et les déplacements nécessaires pour procéder aux enquêtes ». Le BFC ne prévoit pas que la demande globale de services diminuera, ni que les questions qui lui sont soumises deviendront moins complexes. L'environnement dans lequel le BFC est appelé à fournir des « résultats aux Canadiens et aux Canadiennes » continue d'être très exigeant et de l'obliger à se montrer novateur et très consciencieux dans la prestation des services.

Le BFC a donc adopté son premier Plan général stratégique en janvier 2002 dans lequel il a précisé les trois grandes priorités présentées ci-dessus.

Ces priorités demeurent actuelles, mais la révision constante de l'environnement nécessaire pour mettre en œuvre sa Structure de planification intégrée a mis au jour un certain nombre de questions.

Comme nous l'avons signalé dans notre rapport annuel au Parlement de 2002-2003, le BFC examinera également, selon ce que ses ressources lui permettront de faire, le traitement correctionnel dont font l'objet des segments particuliers de la population carcérale sous responsabilité fédérale (les jeunes délinquants et les délinquants âgés, les délinquants aux prises avec des problèmes de santé mentale, les délinquants placés dans des établissements à sécurité maximale); il procédera en outre à un examen indépendant

A – Sommaire

Résultat stratégique	Priorités
<ul style="list-style-type: none"><li>• Des services correctionnels responsables, humains, justes et efficaces.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer au maximum la fréquence des visites dans les établissements.</li><li>• Fournir des services spécialisés aux femmes purgeant une peine fédérale (FPPF) et aux délinquants autochtones.</li><li>• Effectuer, dans les délais requis, l'examen et le suivi des enquêtes menées en vertu de l'article 19 et des enregistrements vidéo des interventions où il y a eu recours à la force.</li></ul>

B - Détails

Le principal résultat stratégique visé par le BEC demeure d'assurer aux Canadiens un organisme de surveillance indépendant qui mène des enquêtes sur les problèmes des délinquants sous responsabilité fédérale qui sont liés à des décisions, des recommandations, des actes ou des omissions du Service correctionnel du Canada (SCC). En outre, selon l'article 19 de la loi qui confère ses pouvoirs, soit la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition (LSCMLC)*, le BEC doit examiner toutes les enquêtes ouvertes par le SCC lorsqu'un détenu décède ou subit des blessures graves. Le BEC exerce une surveillance similaire sur toutes les interventions des équipes pénitentiaires d'intervention en cas d'urgence (EPIU), comme l'a recommandé la commission Arbour.

Le maintien d'un processus de surveillance indépendant et impartial dans un milieu correctionnel, où le BEC n'a virtuellement aucun contrôle sur le nombre de plaintes ou l'ampleur des enquêtes requises, présente un certain nombre de difficultés bien particulières. D'abord, pour pouvoir régler des différends dans un environnement qui, traditionnellement, ne faisait l'objet d'aucun examen public, et où autorités correctionnelles et détenus éprouvent une vive méfiance compréhensible les uns envers les autres, le BEC doit non seulement être indépendant du SCC et du Portefeuille ministériel, mais il doit aussi être perçu comme tel. Ensuite, étant donné que l'autorité du BEC repose sur son pouvoir de persuasion et sur le fait que ses rapports sont rendus publics, et non sur des recommandations exécutoires, il doit absolument exister,

### Section III : Aperçu de la planification

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) est, dans une grande mesure, financé au moyen de fonds de fonctionnement et nous avons le pouvoir de dépenser les recettes perçues au cours de l'année.

Le BEC a mené à bien essentiellement tous les engagements qu'il avait pris dans le Plan général stratégique qu'il avait officiellement adopté en janvier 2002. En conséquence, la gestion s'attachera à consolider les progrès accomplis au niveau administratif, tout particulièrement dans la gestion des ressources humaines, et au niveau opérationnel, dans la mise en œuvre de sa Structure de planification intégrée.

Conformément au modèle logique du BEC et afin de réagir aux problèmes systémiques qui affligent toujours le traitement correctionnel fourni aux femmes et aux Autochtones purgeant une peine fédérale, ces deux groupes demeureront une priorité pour le BEC. Compte tenu d'une augmentation de la demande pour nos services, nous continuerons d'optimiser la fréquence des visites dans les établissements. Nous accorderons encore la priorité à l'examen et au suivi des enquêtes réalisées en vertu de l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* et des enregistrements des cas de recours à la force.

Enfin, le BEC demeure profondément conscient que sa capacité de fournir des résultats aux Canadiens est liée au degré d'intensité et à la qualité de sa coopération avec les autres composantes du système de justice pénale. C'est pourquoi il continuera de s'efforcer d'entretenir une relation de travail fructueuse avec le Service correctionnel. En outre, le BEC s'efforcera activement d'accroître ses contacts et sa collaboration avec ses autres partenaires et les intervenants du secteur correctionnel.



## Section II: Raison d'être

Au nom des Canadiens, le Bureau de l'enquêteur correctionnel exerce en temps utile une surveillance minutieuse et impartiale sur le système correctionnel fédéral afin de s'assurer que celui-ci reste juste, équitable, humain, raisonnable et efficace.

**B. Déclaration de la direction**

**DÉCLARATION DE LA DIRECTION**

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 de/du

Bureau de l'enquêteur correctionnel

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom : 

Titre : *Chief Executive Officer*

Date : *2004/04/27*

## Section I : Message

### A. Message de l'enquêteur correctionnel

Le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) a un mandat d'ombudsman pour les délinquants sous responsabilité fédérale. Les Canadiens estiment qu'un organisme de surveillance efficace des opérations correctionnelles est essentiel à un processus de justice pénale ouvert et comptable. Le résultat stratégique qu'ils désirent est un système correctionnel juste, sûr, humain et équitable et c'est ce à quoi tendent tous les efforts déployés par le Bureau de l'enquêteur correctionnel.

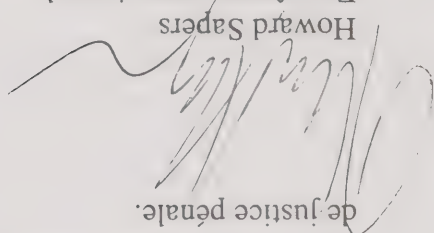
La surveillance indépendante des activités correctionnelles ne se limite pas aux enquêtes sur les plaintes et au dépôt de rapports. L'efficacité du Bureau repose sur sa capacité de maintenir un processus d'enquête adapté aux besoins et sur sa capacité de favoriser un changement positif par ses conclusions et ses recommandations. Sur les deux plans, il a accompli des progrès importants.

Notre premier Plan général stratégique est maintenant essentiellement en œuvre. Les priorités, la matrice organisationnelle et les opérations du BEC ont été réaménagées de façon à favoriser une exécution optimale de notre mandat. Ce processus a également permis d'améliorer de façon importante la capacité de notre organisme de réagir aux nouvelles situations qui se présentent et de se préparer à explorer de nouvelles orientations stratégiques.

La gouvernance du BEC reposera sur un cadre de responsabilité en gestion bien structuré et elle obéira aux normes d'éthique les plus élevées de la fonction publique.

En conséquence, le BEC continuera de chercher à atteindre l'excellence et de faire rapport sur son rendement, avec concision et clarté, aux représentants élus et à la population canadienne. Notre conduite demeurera dictée par un ensemble de valeurs, qui respectent et renforcent les institutions démocratiques canadiennes. Le BEC fera montre de discipline et de prudence pour toutes les questions financières; à cette fin, il exercera une gestion saine du risque, administrera les ressources de façon rigoureuse, présentera des rapports et des comptes clairs et fera une utilisation responsable des fonds.

Nous avons à cœur de faire du Bureau de l'enquêteur général un organisme fédéral adapté aux besoins et bien géré, qui offre aux citoyens un service bien défini. Nous continuerons de travailler en collaboration avec les autres ordres de gouvernement et avec le secteur à but non lucratif pour que les Canadiens gardent confiance dans leur système de justice pénale.

  
Howard Sapers  
Enquêteur correctionnel





# TABLE DES MATIÈRES

SECTION I: MESSAGE.....	7
Messager de l'enquêteur correctionnel .....	7
Déclaration de la direction .....	8
SECTION II: RAISON D'ÊTRE.....	9
SECTION III: APERÇU DE LA PLANIFICATION .....	10
SECTION IV: Plans et priorités en fonction du résultat stratégique.....	11
Figure 4.1 – Modèle logique du BEC.....	14
Figure 4.2 – Profil des dépenses établi par activité .....	15
Figure 4.3 – Structure de planification intégrée du BEC.....	17
SECTION V - ORGANISATION.....	25
Figure 5.1 – Organisation du BEC.....	25
Figure 5.2 – Dépenses planifiées.....	26
SECTION VI - ANNEXES.....	27
Figure 6.1 – Coût net du programme pour l'exercice.....	27
Autres renseignements.....	27
Références.....	28

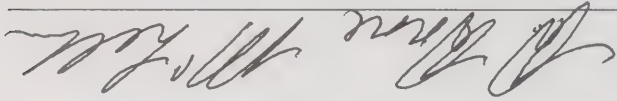


Bureau de l'enquêteur correctionnel

Budget de  
2004-2005

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



Soliciteur général du Canada  
(Ministre de la sécurité publique et de la protection civile)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par  
Le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.lbs-sct.gc.ca](http://www.lbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA OS5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-99  
ISBN 0-660-62560-1





## L'Enquêteur correctionnel Canada

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1  
FN  
-E77

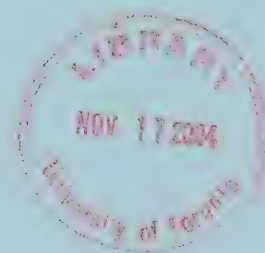
Government  
Publications



# Correctional Service Canada

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-44  
ISBN 0-660-62559-8



# Correctional Service Canada

**2004-2005  
Estimates**

## **Part III — Report on Plans and Priorities**

Approved:

A handwritten signature in cursive script, reading "D. Anne McLellan", is written over a horizontal line.

Solicitor General of Canada

(Public Safety and Emergency Preparedness)





# Table of Contents

<b>SECTION I - MESSAGES .....</b>	<b>1</b>
THE MINISTER'S MESSAGE .....	1
COMMISSIONER'S MESSAGE.....	2
MANAGEMENT REPRESENTATION REPORT ON PLANS AND PRIORITIES 2004 – 2005.....	3
<b>SECTION II: RAISON D'ÊTRE .....</b>	<b>4</b>
2.1 MANDATE, MISSION AND CORE VALUES .....	4
2.2 ORGANIZATION.....	5
2.3 PARTNERSHIPS.....	6
2.4 BUSINESS LINES.....	8
2.5 APPROACH.....	8
2.6 CSC'S PERFORMANCE .....	9
2.7 THE LINK TO CANADA'S PERFORMANCE.....	10
2.8 COSTS.....	12
<b>SECTION III: PLANNING OVERVIEW .....</b>	<b>13</b>
3.1 STRATEGIC CHALLENGES.....	13
3.1.1 RESPONDING TO THE CHANGING OFFENDER PROFILE .....	13
3.1.2 ADDRESSING THE DISPROPORTIONATE REPRESENTATION OF ABORIGINAL OFFENDERS .....	15
3.1.3 BUILDING COMMUNITY CAPACITY .....	17
3.1.4 REALIGNING AND TRANSFORMING THE ORGANIZATION .....	19
<b>SECTION IV: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME .....</b>	<b>21</b>
4.1 STRATEGIC OUTCOMES, PLANS AND PRIORITIES.....	21
4.1.1 STRATEGIC OUTCOME 1: CARE .....	21
4.1.2 STRATEGIC OUTCOME 2: CUSTODY .....	22
4.1.3 STRATEGIC OUTCOME 3: REINTEGRATION .....	23
4.1.4 STRATEGIC OUTCOME 4: CORPORATE MANAGEMENT.....	24
4.2 CHALLENGES, BUSINESS LINES, OUTCOMES AND RESULTS .....	26
<b>SECTION V: ROLES AND RESPONSIBILITIES OF THE CORRECTIONAL SERVICE OF CANADA</b>	<b>27</b>
5.1 RESOURCE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES (EXCLUDING CORCAN).....	27
5.2 ACCOUNTABILITY .....	28
5.3 DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING .....	30
<b>SECTION VI: ANNEXES (FINANCIAL TABLES) .....</b>	<b>31</b>
<b>SECTION VII - RESOURCE MATERIALS AND REFERENCES .....</b>	<b>41</b>
7.1 RESOURCE INFORMATION.....	41
7.1.1 INFLUENCES ON CANADIAN CORRECTIONAL REFORM (REPUBLISHED 2002) .....	41
7.1.2 LEGAL AND POLICY FRAMEWORK .....	41
7.1.3 CONTACTS FOR FURTHER INFORMATION.....	42



## SECTION I - MESSAGES

### The Minister's Message

I am pleased to present the *Report on Plans and Priorities* for the Correctional Service of Canada (CSC). This report covers key plans, priorities and expected results for the period 2004-2005 – 2006-2007.

CSC is part of the portfolio of Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC), which also includes the Department, the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Security Intelligence Service, the Canada Firearms Centre, the National Parole Board, the newly created Canada Border Services Agency and three review bodies.

There is no more fundamental role of Government then protecting public safety, whether from the threats of crime, terrorism or natural disasters. The new Department brings together the key agencies dedicated to public safety. Gathering all the expertise under one banner allows for better integration across the public safety spectrum, linking front-end measures, such as emergency preparedness, crime prevention, community policing, and border management, with remedial interventions, such as law enforcement, emergency response, corrections and parole.

I am confident that this new portfolio will be better able to work towards fulfilling its mandate of ensuring a just and safe society in which Canadians are protected from threats to personal safety, while maintaining the rights that enable Canada's open society.

The new portfolio will help ensure a balanced approach to criminal justice, national security and public safety that protects Canadians' fundamental rights and freedoms. It is founded in the understanding that to effectively combat threats to safety, we need to invest both in preventative measures and in enforcement and remedial measures.

Your comments and suggestions on our Report on Plans and Priorities are welcomed. Further information, including departmental contacts and the Internet address, can be found on page 42.



Hon. Anne McLellan, P.C., M.P.  
Solicitor General of Canada  
(Public Safety and Emergency Preparedness)



## Commissioner's Message

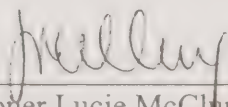
The purpose of the federal correctional service is to contribute to the maintenance of a just, peaceful and safe society. The Correctional Service of Canada (CSC) contributes by ensuring the safe and humane custody and supervision of offenders; and by assisting in their reintegration into the community. This *Report on Plans and Priorities* sets out CSC's commitments to Canadians for the next three years (2004-2007).

The primary challenges facing CSC are: (1) responding to the changing offender profile; (2) addressing the disproportionate representation of Aboriginal offenders; (3) building community capacity; and (4) realigning and transforming the organization:

1. ***Responding to the changing offender profile*** – New challenges require enhanced security and more targeted interventions in institutions and in the community. Offenders today are more likely to have extensive and violent criminal records. More are affiliated with organized crime and street gangs, and increasing numbers arrive with mental health problems. A large number have drug or alcohol problems. This requires new approaches to custody and treatment.
2. ***Addressing the disproportionate representation of Aboriginal Offenders*** – Although Aboriginal people make up only 3% of the adult Canadian population, they account for 16% of all offenders under federal jurisdiction. More strategic and targeted approaches are required to enhance the potential of First Nations, Métis and Inuit offenders for safe and timely reintegration.
3. ***Building community capacity*** – Essential to public safety are communities which offer programs and services to offenders who are under supervision and after their sentence completion. While research indicates most Canadians over-estimate the amount and severity of crime and underestimate the severity of penalties, commission of crime undermines a community's sense of security and, in turn, public confidence in Canada's approach to criminal justice. Informed and engaged citizens and communities are integral to safe offender reintegration.
4. ***Realigning and transforming the organization*** – CSC must reallocate existing resources to its highest priorities while transforming old spending to new purposes to maintain its focus on public safety. CSC must develop, within the Management Accountability Framework, principled, innovative, and fiscally responsible approaches to attracting, developing, and retaining competent and diverse staff, to updating infrastructure; and to streamlining processes.

The report expands on these challenges and presents strategies to address them in the interest of public safety. It sets out the criteria against which CSC's performance will be measured.

I welcome any comments you may have about this report and look forward to your feedback.

  
\_\_\_\_\_  
Commissioner Lucie McClung,  
Correctional Service of Canada

## Management Representation

### Report on Plans and Priorities 2004 – 2005

I submit, for tabling in Parliament, the *2004 – 2005 Report on Plans and Priorities (RPP)* for the Correctional Service of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the “Guide to the Preparation of the 2004 – 2005 Report on Plans and Priorities.”

- ☐ It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- ☐ The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- ☐ It is comprehensive and accurate.
- ☐ It is based on sound underlying departmental information and management systems.

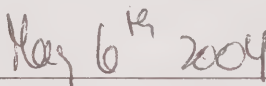
The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for results achieved with the resources and authorities provided.

Name: \_\_\_\_\_



Commissioner Lucie McClung,  
Correctional Service of Canada

Date: \_\_\_\_\_



## SECTION II: RAISON D'ÊTRE

### 2.1 Mandate, Mission and Core Values

#### Our Mandate

The purpose of the federal correctional service as set out in the *Corrections and Conditional Release Act* is to contribute to the maintenance of a just, peaceful and safe society by:

- ❑ carrying out sentences imposed by courts through the safe and humane custody and supervision of offenders; and
- ❑ assisting in the rehabilitation of offenders and their reintegration into the community as law-abiding citizens through the provision of programs in penitentiaries and in the community.

#### Our Mission

The Correctional Service of Canada, as part of the criminal justice system and respecting the rule of law, contributes to the protection of society by actively encouraging and assisting offenders to become law-abiding citizens, while exercising reasonable, safe, secure and humane control.

The Mission is based on the purposes and the guiding principles of Sections 3 and 4 of the Act, and is guided by the following values:

#### Our Core Values

- |              |   |
|--------------|---|
| Core Value 1 | We respect the dignity of individuals, the rights of all members of society, and the potential for human growth and development.                                |
| Core Value 2 | We recognize that the offender has the potential to live as a law-abiding citizen.  |
| Core Value 3 | We believe that our strength and our major resource in achieving our objectives is our staff and that human relationships are the cornerstone of our endeavour. |
| Core Value 4 | We believe that the sharing of ideas, knowledge, values and experience, nationally and internationally, is essential to the achievement of our Mission.         |
| Core Value 5 | We believe in managing CSC with openness and integrity and we are accountable to the Solicitor General.   |



CSC is an agency of the newly established portfolio of Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC). This new portfolio retains the former responsibilities of the Solicitor General portfolio and includes emergency preparedness, crisis management, national security, corrections, policing, oversight, crime prevention and border functions. Taken together these new responsibilities give greater focus and priority to issues of public safety, and specifically to prevention and coordinated national responses to threats of terrorism, natural disasters and crime.

### ***What we do***

- ❑ *Administer sentences of 2 years or more*
- ❑ *Prepare inmates for safe and timely release*
- ❑ *Supervise offenders on conditional release*

The legislative framework for corrections and conditional release is the *Corrections and Conditional Release Act* (CCRA). CSC must also abide by numerous other Acts, regulations, policies, and international conventions (approximately 60) in the delivery of its service. Section VII provides the legal and policy framework.

## **2.2 Organization**

CSC has a presence from coast to coast to coast — from large urban centres with their increasingly diverse populations to remote Inuit communities across the North. CSC's institutions and community facilities operate 24 hours a day, 365 days a year.

Approximately 155,000 adults<sup>1</sup> were under the custody or supervision of federal and provincial-territorial correctional agencies in Canada in 2001-02<sup>2</sup>. Of the 32,000 offenders accommodated in custodial facilities, approximately two-fifths were in federal custody. Seven percent of the remaining 123,000 offenders who were under some form of community supervision, were under federal supervision.<sup>3</sup>

On a typical day in 2002-03, there were 12,600 offenders in federal custody and 8,300 under federal supervision in the community.

CSC manages penitentiaries, psychiatric centres, Aboriginal Healing Lodges, community correctional centres and parole offices, an addictions research centre, five regional headquarters and staff colleges, a correctional management learning centre and a national headquarters. In addition to federally operated facilities, CSC works with community-based, non-government organizations that run approximately 200 half-way houses across the country.

### ***Federally Managed Facilities***

- ❑ *53\* penitentiaries*
- ❑ *16 community correctional centres*
- ❑ *71 parole offices*

CSC also manages a variety of exchange of service agreements with provincial and territorial correctional authorities, and with Aboriginal communities, to provide specialized correctional services and programs.

\* Includes the new Fraser Valley Institution for Women.

<sup>1</sup> Canada's incarceration rate is decreasing (from 129 inmates per 100,000 population in 1997 to 116 per 100,000 in 2001). The rate remains high relative to Western European countries (for example 50 in Finland and 80 in France), is similar to the U.K. at 125 and significantly lower than the United States, where the incarceration rate is 700 per 100,000 in 2001.

<sup>2</sup> Most recent data available.

<sup>3</sup> *On a typical day in 2001-2002 - Adult Correctional Services in Canada 2001-2002*, Canadian Centre for Justice Statistics



As well, CORCAN, a Special Operating Agency<sup>4</sup> provides job and employability training to offenders in federal institutions and offers support services in 25 communities across Canada to help parolees secure employment upon release.

CSC has a very diverse and dynamic workforce. Forty-four percent of all staff are women.

### **Workforce**

- ❑ Over 16,000 employees
- ❑ 91% correctional service
- ❑ 5% operational support (e.g., Human Resources, Training)
- ❑ 4% corporate services

Approximately 4% of CSC employees are from various visible minority groups and approximately 6% are Aboriginal. Two occupational groups, for the most part exclusive to CSC, represent half of all staff employed in CSC operational units. Correctional Officers represent 41% of the workforce and Parole and Program Officers comprise 14%. Administrative and corporate services are carried out by the National and Regional Headquarters. A description of their roles and responsibilities is referenced at Section V.

## **2.3 Partnerships**

Corrections is one component of the larger criminal justice system involving a number of agencies and departments across three levels of government. At the federal level, CSC works closely with its partner agencies in the PSEPC portfolio, particularly the National Parole Board and the Royal Canadian Mounted Police. Relationships also include those with the Department of Justice which has responsibilities for the *Criminal Code* and broad areas of crime policy, including sentencing; as well as with the Office of the Correctional Investigator, the ombudsman in investigations of individual offender complaints.

CSC also collaborates with provinces and territories who have responsibilities for the administration of the *Criminal Code*, including provincial correctional agencies who administer sentences of offenders sentenced to less than two years. Heads of federal, provincial and territorial Corrections meet regularly on common issues to identify shared priorities and responses with a view to providing more seamless correctional services and building community capacity more generally.

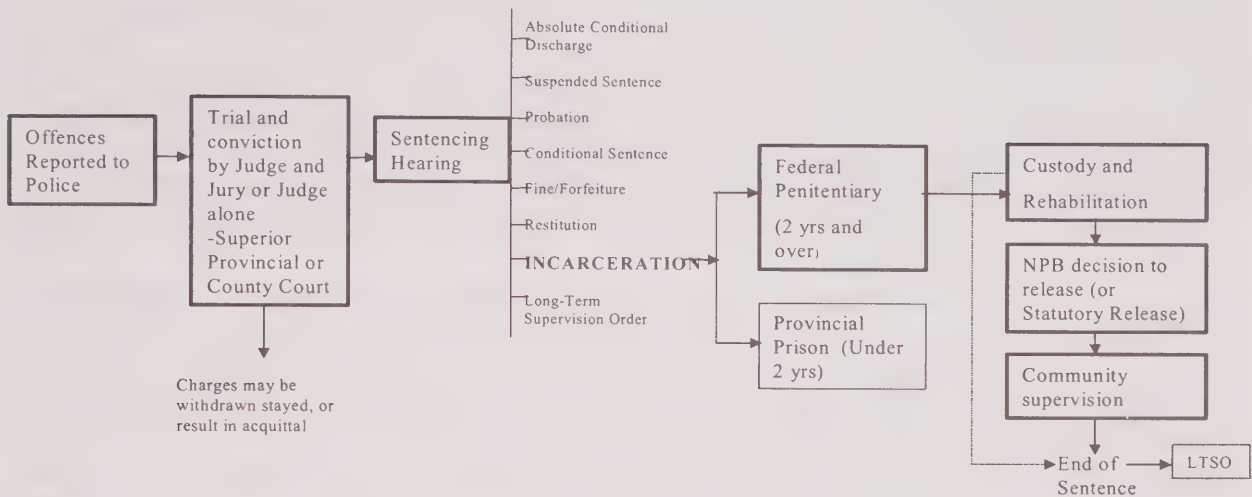
---

<sup>4</sup> Special Operating Agency (SOA) is an operational unit of a department that functions within a framework agreement approved by the Deputy Minister, the Minister and the Treasury Board.

The following diagram depicts the sequence of events in the criminal justice system from the reporting of an offence to the end of sentence.

# Criminal Justice System

*Offenders come from the community...*



*... and Offenders return to the community*

An extensive network of innovative partnerships and collaborative arrangements at national, regional and local levels has evolved over the years. An example of an innovative approach to federal/provincial/community partnerships is the Canada/New Brunswick Correctional Services Co-ordination Agreement, which, to date, has allowed for the transfer of higher risk provincial offenders to federal custody. Results include maximization of use of institutions across jurisdictions, greater access to, and reduced duplication of programming, increased investment in, and access to community programs and services, and increased citizen engagement in needs analysis and support to offenders upon release.

CSC partners with Aboriginal communities in the development and establishment of Healing Lodges under Section 81 of the CCRA to achieve a range of social and criminal justice outcomes –contributing to better life chances for Aboriginal peoples as well as to crime prevention.

Critical to the effectiveness of CSC is its relationship with the police nationally and at the community level. CSC has therefore appointed an individual with experience in policing as advisor and liaison with the police community to strengthen communications and achieve greater alignment with each agency’s priorities and service activities.

Increasingly, CSC has looked to strengthen its partnerships with citizens and communities. Canadians can and do help build safe, secure and strong communities. CSC works in close

collaboration with a wide range of Aboriginal, visible minority and women's groups, faith organizations, universities and colleges, unions, victims organizations and non-governmental organizations. CSC also relies on various advisory bodies to inform and strengthen its policies and strategies to improve results with regard to specific issues related to particular offender groups.

Approximately 500 citizens representing their local communities serve on 98 Citizen Advisory Committees (CAC). The CAC members provide advice on CSC operations and their impact on overall community well-being, provide feedback on implementation practices and act as a link between communities and CSC. CSC also benefits from the support of approximately 10,000 volunteers on an annual basis who provide support to offenders, for example, through tutoring, visits, sports, social, and spiritual activities.

Throughout the year, thousands of disadvantaged people are helped by CSC staff and offenders through various initiatives that “give back” to the community. Many initiatives focus on bringing cheer to children, filling the cupboards of food banks, and helping elderly and less fortunate people in the community. Toys, food, clothing and money raised go directly to people and agencies in local communities.

## **2.4 Business lines**

CSC has four business lines: care, custody, reintegration and corporate management. Each has a corresponding strategic outcome.

- ❑ **Care** — A safe and healthy environment for those living and working in the correctional system, as well as members of the public;
- ❑ **Custody** — Accommodation and management of offenders that is reasonable, safe, secure, and humane and in accordance with the least restrictive option;
- ❑ **Reintegration** — Offenders who are safely and effectively reintegrated; and,
- ❑ **Corporate Management** — Corporate management services support the care, custody and reintegration of offenders and partnerships to promote the achievement of CSC's Mandate and Mission.

Performance indicators have been established for each business line. These are presented in Part IV — Plans and Priorities, Table 4.2.

## **2.5 Approach**

Canada's federal correctional system uses research-based approaches, the success of which is internationally recognized. Many of the world's correctional systems are using the research-based tools developed by CSC to assess offender risks and needs. At the same time, the system provides the tools to control those who pose a risk to safe custody or to communities.

Criminological research repeatedly demonstrates that the approach outlined in the CCRA of gradual and controlled release of offenders to the community, when it is safe to do so and with proper supervision and support, is effective in ensuring the short- and longer- term safety of our



communities. Offenders who have benefited from targeted interventions are less likely to commit new crimes.<sup>5</sup>

The work of CSC involves a continuum of activities from admission to the end of the sentence, as well as beyond sentence completion for those offenders with Long Term Supervision Orders from the courts. CSC's correctional strategy involves four key activities, all of which include extensive information sharing between CSC and its criminal justice partners in local communities.

- **A comprehensive, baseline offender intake assessment** to determine security risk and needs, and programming/service needs. This assessment, using research-based tools validated with the federal offender population, is the basis for developing a multi-disciplinary case plan for treatment and intervention throughout the sentence, with the goal of gradual, timely and safe reintegration in the community. This assessment includes collection of information on the impact of offenders' crimes on victims, police reports, judges' comments on sentencing and other information which provides a comprehensive picture of the individual.
- **Institutional accommodation and intervention** to address individual's risk for re-offending, including the delivery of research-based programs that are demonstrated to be effective in reducing recidivism. A multi-faceted intervention model offers a broad range of programs varying in intensity and designed to match offenders' needs to enhance treatment effectiveness. Ongoing research on program effectiveness and accreditation from content experts, contribute to development and revision of programs to better address the changing risks and needs of the offender population.
- **Risk re-assessment** for correctional decision-making throughout the sentence to ensure progress against the correctional plan. CSC obtains input from the community, including police and victims (where appropriate), to complete assessments of offenders who are eligible for conditional release. These assessments are submitted to the National Parole Board and/or CSC (Operational Unit Head) for decision.
- **Community supervision** to provide continuity in the individual's correctional plan developed in the institution, and to encourage and monitor offender progress, based on his/her assessed risk and needs. Preparation for transition to the community includes notification to police of all releases from penitentiaries, including additional information where an individual has been identified as presenting a potentially high risk to public safety. Victim notification occurs if the victim has requested to be informed.

## 2.6 CSC's Performance

CSC assesses its results in contributing to public safety based on the occurrence of incidents involving offenders during incarceration, on pre-release programs, during community supervision periods, and after expiry of sentence. Key incident data used to assess public safety results include:

- Escapes from institutions;

---

<sup>5</sup> Safe Return of Offenders to the Community, Statistical Overview, Correctional Service of Canada, April 2003



- Major security incidents in institutions;
- Pre-release program results, by type of program (temporary absences or work release);
- Conditional Release program results (Day/Full Parole and Statutory Release);
- Incidents involving offenders under community supervision; and
- Release sustainability (follow-up research to assess number and severity of new offences within two years of end of the sentence).

There were about 14,600 individual offenders who were supervised on conditional releases during 2002-03. During this time, approximately 1.3% of offenders on supervision were convicted of a violent offence, and 5.6% were convicted of a non-violent offence.

CSC and the National Parole Board have been tracking re-incarceration rates after sentence completion. Of the 4,500 people who completed their sentence in 2000-2001, 90% did not return to a federal penitentiary during the first two years after the expiry of their sentence. This statistic does not reflect the full re-offending rate since it does not take into account offenders who are re-convicted and receive sentences of less than two years. CSC has developed a methodology for calculating comprehensive re-offending rates. Three years of data currently exist. Of all federally sentenced offenders who reached warrant expiry in 1997-98, 1998-99 and 1999-00 the full re-conviction rates within two years after the end of the sentence were 39%, 37% and 36% respectively.<sup>6</sup> The steady decline is encouraging, as the majority of those who re-offend receive lesser provincial or territorial sentences (under two years) or alternatives such as fines, probation or conditional sentences. This may indicate a lessening in the severity of sentences for these offenders.

## 2.7 The Link to Canada's Performance

CSC makes direct and indirect contributions to the quality of life of Canadians. Directly, CSC contributes to the strength and safety of Canadian communities through the preparation of offenders for safe reintegration.

The Service also contributes to the articulation of government-wide strategies in areas such as drug abuse, organized crime, child protection, family violence and assistance to victims of crime. Given the disproportionate representation of Aboriginal people in custody, CSC has a role to play in helping to close the socio-economic gap that exists between Aboriginal and non-Aboriginal Canadians. Working with Aboriginal communities to enhance their role in delivering correctional programs and services that meet the needs of their communities contributes to closing this gap.

In carrying out its Mandate, CSC contributes to progress in the areas of public health, the economy and the environment. These contributions are summarized as follows.

---

<sup>6</sup> Performance Assurance Report on Reconviction Rates of Federal Offenders who Reached Warrant Expiry Date Between 1997-2000

<b>Canada's Performance 2003</b>	<b>CSC Contribution<sup>7</sup></b>	
<b>Theme</b>	<b>Direct</b>	<b>Indirect</b>
<b>Strength and Safety of Canadian Communities</b>	<p>Decreased levels of crime and victimization by offenders through the delivery of programs and services that reduce recidivism.</p> <p>Enhanced community capacity to deliver programs and services that meet the needs of at-risk populations, through partnerships and formal arrangements with the voluntary sector.</p> <p>Engagement of individual Canadians in the correctional system to enhance overall well-being.</p>	<p>Reduced social costs of crime.</p> <p>Protection of rights of citizenship through safer and more secure communities.</p>
<b>Health of Canadians</b>	<p>Infectious diseases surveillance and control within federal penitentiaries.</p> <p>Reduced use of drugs and spread of infectious diseases.</p> <p>Improved capacity for safe reintegration.</p>	<p>Enhanced public health.</p> <p>Reduced costs to the health care system.</p>
<b>The Canadian Environment</b>	<p>Minimized negative impact of CSC operations on the environment through its Sustainable Development Strategy.</p> <p>Reduced pollution and resource use in CSC operations.</p>	<p>Reduced pollution and improved environment.</p>
<b>Economic Opportunities and Innovation</b>	<p>Enhanced educational attainment of offenders through literacy and adult basic education programs.</p> <p>Development of employment skills and employability of offenders</p>	<p>Breaking the cycle of poverty for at-risk children and families.</p> <p>Reduced economic cost of crime.</p> <p>Contribution to a safe community environment essential to commerce.</p>

<sup>7</sup> As established by *Canada's Performance 2003*, Treasury Board of Canada, [http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc1\\_e.asp](http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc1_e.asp)

## 2.8 Costs

### ***Annual Average Cost of Maintaining Offenders In Different Security Levels in 2002-2003***

*Maximum: \$110,213*

*Medium: \$69,716*

*Minimum: \$69,239*

***In a Community  
Correctional Centre***  
\$ 42,202

***Parole***  
\$19,527

***Cost per Woman  
Inmate***  
\$169,399

In 2002-2003, Canada spent \$1.54 billion on the federal correctional system. Sixty-three percent covered salaries, 29%, operating and maintenance costs and 8%, capital costs.

The majority of CSC resources (about 91%) are dedicated to the provision of care, custody and reintegration services to offenders in institutions and in communities. Another 5% is allocated to administrative support to operations (e.g., human resources, training and finance). Less than 4% is used for corporate services such as executive services, audit and evaluation, access to information, corporate policy and planning and legal services.

CORCAN operates under a revolving fund with annual revenues of approximately \$76 million, which offsets the cost of delivering employment and employability programs for offenders.

It costs, on average, \$64,464 to maintain an offender in the federal correctional system (up from \$62,115 in 2001-2002).<sup>8</sup> Over 60% of the increase in the cost of maintaining an offender was attributable to increases in employee salaries and benefits, while the remainder

covered changes to programming and service delivery infrastructure. The higher annual average cost for accommodating women versus men reflects the high costs of providing comparable and equitable facilities and services to a relatively small number of incarcerated women.

---

<sup>8</sup> Although the *total* cost for maintaining offenders in medium security institutions is much higher than in minimum security institutions (\$529 M versus \$145 M), the *average* cost per offender is similar as there are a larger number of offenders at the medium security level than in minimum security (7,600 versus 2,100), thus allowing for economies of scale.



## SECTION III: PLANNING OVERVIEW

### 3.1 Strategic Challenges

Public safety is a prerequisite to economic and social development and to quality of life in all communities. Canadians recognize the role of the criminal justice system in contributing to a society where families can be raised without fear of crime and violence and where businesses prosper. In addition, results show that the Canadian approach to criminal justice generally has been effective in preventing and responding to crime.

CSC must monitor and update its policies and processes to adjust to the changing environment in a manner consistent with the goals and principles of the *Corrections and Conditional Release Act*. Analysis has identified four major challenges that need to be addressed:

- ❑ Responding to the changing offender profile;
- ❑ Addressing the disproportionate representation of Aboriginal offenders;
- ❑ Building community capacity; and
- ❑ Re-aligning and transforming the organization.

#### 3.1.1 Responding to the Changing Offender Profile

Today, offenders present a broader range of risk and needs. They have extensive criminal histories. Ninety percent of male offenders have previously been convicted of adult or youth crimes. Approximately 81% has previously committed a violent offence. One in three is serving a sentence of more than 10 years. The number of offenders having characteristics that require classification as maximum security at reception has increased by 50% since 1997.<sup>9</sup> The growth in organized crime is reflected by an increase in gang affiliations among offenders. Most offenders have unstable job histories. Approximately 80% have abused drugs and/or alcohol. Few have completed high school. Approximately 20% have histories of mental health disorders. Most have cognitive disabilities — almost 80% of offenders have been identified as having poor problem solving skills, as acting impulsively and as unable to make choices. Approximately 20% of offenders are identified as having a possible learning disability and require a high level of intervention in order to participate effectively in other correctional programs or employment training.

An additional factor is that of sentence lengths, which affect case management and timing of program delivery. For example, the average sentence length is the lowest in 15 years. Shorter sentences allow for less time to effectively deliver programs. As well, more offenders are receiving longer sentences than in the past, and, as a result, require different types of intervention.

---

<sup>9</sup> The Changing Profile of the Federal Inmate Population: 1997 and 2002, CSC Research report 2002



## *Challenges and Trends*

The more complex offender profile and shorter sentence lengths require new and more focussed approaches to institutional and community security and interventions, including streamlining case management processes, while strengthening decision-making. Responding to the needs of offenders is made all the more complex, given that most have multiple needs.

### ***Offender Rates of Illness Compared to Canadian Population***

#### ***Infectious Diseases***

*HIV: 2% vs. 0.2%*

*Hepatitis C: 25% vs. 0.8%*

#### ***Lifetime Prevalence of Mental Health***

***Disorders including  
those related to  
substance abuse***

*80% vs. 40%*

#### ***Smoking***

*Twice as likely*

#### ***General Health: % higher in men offenders than in Canadian population:***

*Diabetes 40%*

*Cardio-vascular  
conditions 68%*

*Asthma 43%*

Women make up 3.9% of the federal offender population, a small decrease of 4.1% from the previous year. Since April 2000 the percentage of women incarcerated for a violent crime increased by 9.1% (242 in year 2000 to 264 in 2004). At the same time, the proportion of women serving short sentences (less than 3 years) has increased significantly from 25% to 34.6%.

Offenders from ethnocultural minority groups represent 14% of the total offender population (approximately 11% are incarcerated and 15% are under supervision in the community). Although these percentages have remained relatively stable over the past several years, this presents challenges to effective program delivery, provision of spiritual support, and accommodating dietary requirements.

As well, the growing feature of incompatibility between individuals and among groups, the increase in younger offenders with shorter sentences and the disproportionate influence of a small number of disruptive offenders require more focused attention on the management of institutions, particularly at the maximum security level.

The growth in organized crime is reflected in an increase in gang affiliations among the offender population — from 4.6% in 1997

to 8% in 2003. Gangs and organized crime adapt to law enforcement efforts. Strategic or functional alliances among these groups are common and are increasingly more sophisticated. Their networks and operations revolve principally around extortion, drugs, money laundering, prostitution, gambling, and protection. When problems related to these groups arise in institutions, there is often a direct link to criminal activity with their counterparts in the community, and vice versa.

Within institutions, their methods of operation heighten the potential for violence among inmates, intimidation of and violence toward staff, major disturbances, damage to institutional property, inmate deaths due to overdoses, and extortion of families and friends of inmates.

Added to challenges related to the growing complexity of offender needs and risks are those related to maintaining essential health care. For example, there is an increasing need for health interventions and for chronic and palliative care that contribute to the health service delivery burden.

Of particular importance to criminal behaviour and public health are the high rates among offenders of alcohol and substance abuse (80%). More than half of CSC's current offenders

were intoxicated when they committed their most recent offence. High rates of infectious diseases among offenders are related to these problems. Furthermore, the high costs of treating offenders with infectious diseases place additional challenges on CSC. It costs \$25,000 to treat an offender with Hepatitis C and \$20,000 annually to treat an offender for HIV/AIDS.

Research has shown that inmates generally have considerably poorer levels of health than do other Canadians. Of particular concern are mental health problems, which impact on population management, segregation, statutory releases with residency and Long-term Supervision Orders issued by the Courts. On admission, approximately 20% have been hospitalized at some point in their lives in a mental health facility, 11% have a current psychiatric diagnosis and 18% have been prescribed related medication. Suicide among incarcerated men is almost four times more frequent than among men in Canadian society.

Evolving and new technologies to diagnose and treat health problems, as well as escalating costs for prescription drugs pose considerable challenges to CSC providing health services and care for offenders consistent with professionally accepted standards.

### ***Benefit to Canadians***

Implementing strategies to better target the changing risk and needs profile of offenders should contribute to safe custody and improve intervention effectiveness and, in turn, public health and safety.

### **3.1.2 Addressing the Disproportionate Representation of Aboriginal Offenders**

In the face of a complex Aboriginal offender population, CSC has made modest progress in reducing rates of re-incarceration of Aboriginal offenders.

Aboriginal offenders increasingly commit their crimes in cities and return to cities upon completion of their sentence.<sup>10</sup> Whether urban, remote or rural, not all communities to which offenders return are able to provide the social and cultural support that offenders need while under supervision and after sentence completion.

### ***Challenges and Trends***

Although Aboriginal people make up only 3% of the Canadian adult population, they currently account for 16% of offenders under federal jurisdiction in institutions and in the community. Sixty-eight percent are from First Nations, 28% are Métis, and 4% are Inuit.

There is now a trend for courts to impose shorter sentences on Aboriginal offenders compared to non-Aboriginal offenders<sup>11</sup> which may reflect an understanding in the justice system of the historical and cultural context of offending. At the same time, the data indicate that the current Aboriginal offender population is at higher risk to re-offend than their non-Aboriginal counterparts.

---

<sup>10</sup> LaPrairie C. (2002). *Aboriginal over-representation in the criminal justice system: A tale of nine cities*, Canadian Journal of Criminology, April, 181-208.

<sup>11</sup> Canadian Centre for Justice Statistics; *The Over-Representation of Aboriginal People in the Justice system*, June 2000.



The disproportionate representation of Aboriginal people in federal custody reflects long-standing systemic issues that go well beyond the capacity of CSC. Case file records indicate that an extremely high percentage of Aboriginal offenders report early drug and/or alcohol use (80%), physical abuse (45%), parental absence or neglect (41%) and poverty (35%) in their family backgrounds. Twenty-eight percent of Aboriginal offenders had been raised as a ward of the community and 15% had been sent to residential schools. Moreover, Aboriginal offenders suffer from a higher incidence of health problems, including diabetes, heart disease, HIV, Hepatitis B and C, and Fetal Alcohol Spectrum Disorder. As a group, Aboriginal offenders tend to be younger, are more likely to be incarcerated for a violent offence, have much higher needs, for example, relating to employment and education.

As well, Aboriginal women offenders exhibit significantly higher levels of identified needs than non-Aboriginal women. Examples include emotional problems (97% vs. 85%) as well as problems related to employment (82% vs. 48%), marital and family relations (81% vs. 61%), and substance abuse (94% vs. 61%).

From a criminal justice perspective, a greater proportion of Aboriginal offenders than non-Aboriginal offenders are serving sentences for violent offences (81.8% versus 67.5%). For example, 28% are serving sentences for homicide offences compared to 24% of non-Aboriginal offenders and 23% are serving sentences for sex offences compared to 17% of non-Aboriginal offenders. Ninety-seven percent of Aboriginal offenders have previously served a youth and/or adult sentence compared to 90% of non-Aboriginal offenders. Twenty-three percent of Aboriginal offenders are affiliated with gangs and/or organized crime, compared to 12% of non-Aboriginal offenders.

An analysis of the *Changing Profile of the Federal Inmate Population in 1997 and 2002* (Boe et al, 2003) found substantial evidence of a “hardening” of the population in federal prisons since 1997. This is especially true of Aboriginal offenders, who are more likely (25%) than non-Aboriginal offenders (22%) to be rated a maximum security classification on admission; be rated as high risk to re-offend (75% versus 60%); have previous youth court experience (66% versus 45%); and have failed on conditional release (49% versus 43%). Thirty-four percent (56) of Aboriginal women are serving sentences of less than 3 years and 31% (51) from 3 to 5 years. As well, 83% (137) of Aboriginal women were convicted of a violent offence compared to 50% (321) of non-Aboriginal women.

Results also point to the need for alternative correctional management strategies given that a larger percentage have histories of escapes or periods of being unlawfully at large (33% versus 26%). Almost 40% have been segregated for disciplinary reasons compared to 34% of non-Aboriginal offenders; and 23% are affiliated with gangs or organized crime, compared to 12% of non-Aboriginal offenders. The rate of detention of Inuit offenders is particularly high, at ten times the national average.

Despite the higher risk profile of Aboriginal offenders on admission, due mainly to the number and severity of previous offences, there is evidence of progress. There has been a decrease in the proportion of Aboriginal offenders who committed a new offence while serving a period of community supervision, from 15.9% in 1999-2000 to 13.2% in 2002-03. However, Aboriginal offenders are still more likely to be supervised in the community on statutory release (43% versus 29%) than on day or full parole.

What these preliminary results indicate is that CSC’s strategy to improve and develop more culturally relevant programs and correctional interventions for the Aboriginal offender

population seem to be offsetting the initial higher risk/needs challenges of this population. At the same time, this approach is contributing to some modest reductions in the rate of re-offending in the community.

CSC needs to continue to strengthen and expand its partnerships with other jurisdictions, departments and community agencies and citizens continues in order to develop more integrated and targeted approaches to reducing the disproportionate representation of Aboriginal people in corrections and, in turn, to contribute to the development of safe and healthy Aboriginal communities.

### ***Benefit to Canadians***

Developing more integrated and targeted collaborative strategies to service delivery should improve public safety and contribute to addressing the high incarceration rate of Aboriginal people, and more generally, the gap in life chances that exists between Aboriginal and non-Aboriginal Canadians.

#### **3.1.3 Building Community Capacity**

CSC considers establishing positive and reciprocal relationships with Canadian communities a strategic requirement to support public safety and health. The introduction of alternative measures and diversion programs in the early 1990s has generated pressures for communities to develop and deliver new programs and services, particularly to socially disadvantaged populations. At the same time, the federal offender profile provides some insight into the capacity of communities to address social issues. The disproportionate representation of Aboriginal and other visible minorities among offenders; the high proportion of offenders with physical and mental health and substance abuse problems, and their lack of literacy and employment skills as well as the issues related to aging offenders, are all areas where the community may lack appropriate support systems. Moreover, the need for community support systems for offenders may tax already over-burdened community services and programs.

The success of CSC in reintegrating offenders into the community depends on citizens and communities understanding the importance of their involvement in supporting the reintegration process. Community capacity refers to having available programs, knowledge, expertise, and services to support offenders and/or their families while offenders are incarcerated, in their transition to the community, and in the community lifelong.

Moreover, CSC has much to offer communities to assist in crime prevention. Its understanding of beliefs, attitudes and behaviours that contribute to crime can be shared with communities to prevent crimes. CSC has developed tools to measure potential for criminal behaviour and research-based interventions to address contributing factors. The latter include cognitive-theory based rehabilitation programs that address problem solving, reasoning and self-control which are demonstrably effective in changing criminal behaviour. They also include literacy, and employability skills programs necessary to effective community functioning.

CSC has also developed, with the assistance of volunteers and community experts, a number of support systems for offenders and their families. For example, Circles of Support and Accountability have supported sex offenders to maintain a crime-free lifestyle beyond the end



of their sentences.<sup>12</sup> As well, the Canada/New Brunswick Correctional Services Co-ordination Agreement referred to previously allowed the Province to redirect savings from the closure of a prison into community infrastructure. It has resulted in greater community capacity which supports not only provincial and federal offenders but individual citizens at risk. CSC is working with Aboriginal communities to develop competencies in the area of correctional practices. This will lead to effective sentence administration of offenders from Aboriginal communities in the context of Healing Lodges and aftercare agencies. These and other initiatives can be expanded for preventive purposes.

Partnerships bring particular strengths, perceptions, abilities and expertise that can be viewed as an investment in the future, an investment in prevention of crime and the prevention of re-offending.

### ***Challenges and Trends***

Offenders on supervision in the community are at the highest risk to re-offend within the first three months of release. Most offenders commit crimes in cities and return to cities on release, often to communities that lack appropriate programs and services or have insufficient resources to meet demand.

Collaborative approaches across departments, jurisdictions, and with community groups and experts are essential to fiscally responsible strategies to crime prevention and offender rehabilitation. Such approaches will not only reduce the communities' administrative burden but also ensure that initiatives are driven by and respond to needs as defined by the communities themselves.

Recent research indicates most Canadians over-estimate the amount and severity of crime and underestimate the severity of penalties. Yet a single incident can undermine a community's sense of security, and, in turn, public confidence in Canada's approach to criminal justice.

Canada's overall crime rate has generally been declining since the early 1990s. In 2003, the Canadian Centre for Justice Statistics reported that crime had remained relatively stable (-0.6%) and that the rate of violent crime dropped 2%, continuing the decline of the past decade<sup>13</sup>. When viewed by Census Metropolitan Areas, however, there are significant differences from the overall trend, which must be taken into account when developing community-based responses to crime.

While crime and violence are seen as an important issue by 15% of Canadians, public safety and security were mentioned as "top of the mind" issue by only 5%.<sup>14</sup> At the same time, the public expresses low levels of public confidence in correctional services and parole. On the other hand, the percentage of the public supporting parole for non-violent offenders is in fact high and rising. In 1998, 75% of the public favoured parole. In 2001, support for parole for non-violent

---

<sup>12</sup> Circles of Support and Accountability (COSA) help sex offenders to adjust to living in the community upon release from prison and remain law abiding citizens. Each COSA consists of a trained group of citizens who meet regularly with an offender to provide personal support and facilitate a safe reintegration into the community

<sup>13</sup> Crime Statistics in Canada, 2002, Juristat, Canadian Centre for Justice Statistics, July 2003

<sup>14</sup> *Public Views on Information Sharing in the Criminal Justice System*, Ipsos-Reid Corp. May 2002, submitted to Solicitor General Canada.)

offenders rose to 80%.<sup>15</sup> Research indicates that gradual and supervised release of federal offenders, including those with violent offences, promoted a safer return to the community.<sup>16</sup>

Informed and supportive citizens and communities are integral to safe offender reintegration. This presents a challenge, however, given the gap between perception and reality. Efforts to close this gap will build a greater appreciation of the complexities of the correctional system, and, in turn, create stronger communities — capable of providing the support offenders need for reintegration.

Raising awareness about corrections, promoting community dialogue, encouraging and listening to citizens and including their ideas and concerns in policies and practices are necessary to building community capacity to assist in offenders' long-term safe reintegration.

### ***Benefit to Canadians***

Continuing to build more effective and meaningful relationships with communities and more integrated, targeted approaches to community correctional services should positively impact CSC's effectiveness in safe and timely offender reintegration.

### **3.1.4 Realigning and Transforming the Organization**

Consistent with the new Government emphasis on transparency, accountability, value for money and continuous reallocation of resources to highest priorities, the fourth challenge CSC is facing is achieving Canada's correctional objectives within existing means in an effective manner. CSC, like other organizations, must continually focus on reallocating existing resources to its highest priorities while maintaining stability in institutional operations.

### ***Challenges and Trends***

Capacity to respond to new challenges requires having the right people with the right tools working within a clear governance and management framework and with sufficient funding to deliver core correctional services. An analysis of CSC's legislative and government-wide obligations was completed in 2003. In response, CSC is currently examining alternative approaches to realign service delivery within new organizational structures and funding models.

CSC has limited flexibility for reallocation of funds as the majority of CSC's operating costs are either fixed or semi-fixed. Over 80% of the CSC budget is used to cover institutional costs of safe custody and treatment, while 9% is devoted to community supervision and community-based treatment. The ability of CSC to reallocate to community interventions is constrained by the high proportion of the budget that is dedicated to institutional operations and by the need to strengthen security and modify institutional programming and treatment given the new offender profile. CSC is therefore examining with other jurisdictions and communities innovative approaches to correctional service delivery that will leverage provincial, federal and community funds to be re-invested in community capacity building and achieve economies of scale. This

---

<sup>15</sup> *Fear of Crime and Attitudes to Criminal Justice in Canada: A Review of Recent Trends 2001-2002*, Julian V. Roberts, Department of Criminology, University of Ottawa.

<sup>16</sup> Motiuk, Boe, & Nafekh. *The Safe Return of Offenders to Communities: Statistical Overview*, April 2003. Ottawa, ON: CSC.

will require some modest internal reallocation and new approaches to federal/provincial agreements.

The changing and more complex offender profile requires continuous research and development of new programs and support tools to ensure the safety, health and security of correctional environments. It also highlights the need to share information, research and programs domestically and internationally to contribute to overall safety.

Accordingly, existing staff need to be updated and trained in new knowledge areas, such as controlling gang influence, infectious diseases and technology; and supported in meeting new challenges. As well, recruitment strategies must ensure that individuals have appropriate and diverse skills and competencies to address the changing environment. Advances in technology offer possibilities to address training, learning and career development needs. New approaches to Knowledge Management allow provision of just-in-time access to information and experts to support daily knowledge-based decision-making.

Efficiencies in service delivery free up service providers to focus on relationship building essential to safe offender reintegration. More effective consultation with stakeholders and citizens is essential to effective policy development and modern approaches to resource management and accountability. Human resource, financial management, and offender management systems all require timely updates.

Advances in technology also present opportunities for organized crime, gangs and terrorists to commit more sophisticated cross-boundary crimes. The growing number of offenders linked to these groups underscores the need for federal corrections to be involved in cross-jurisdictional approaches to intelligence gathering and information management.

### ***Benefit to Canadians***

Updating systems and support tools for service delivery and realigning and transforming resourcing requirements and strategies should continue to ensure fiscally responsible service delivery that does not compromise public safety.



SECTION IV: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME

4.1 Strategic Outcomes, Plans and Priorities

Consistent with Treasury Board guidelines, CSC reports its plans and priorities by strategic outcomes established in the Planning, Reporting, and Accountability Structure (PRAS). Table 4.2 presents the relationship of CSC's business lines, strategic outcomes, and strategic challenges discussed in the previous section. It also presents the measures that will be used to determine the Service's level of success in achieving its strategic outcomes.

Taken together, the following priorities allow CSC to address the needs of its diverse offender population including women and visible minorities and in particular Aboriginal offenders, given their high rate of incarceration and diverse requirements.

4.1.1 Strategic Outcome 1: Care –“a safe and healthy environment for those living and working in the correctional system, as well as members of the public”

Rationale

The health of offenders has important implications for public health. It also is an important factor in determining the effectiveness of CSC program interventions and, in turn, for ensuring public safety.<sup>17</sup>

By addressing addiction-related and mental health problems of offenders, CSC contributes to their safe reintegration into society and limits further victimization. Similarly, CSC can contribute to greater safety in institutions and in the community by:

*Care Business Line includes mental and physical health care for offenders, food, clothing, and institutional services*

- addressing the links between serious substance abuse and infectious diseases;
- better understanding the impact of Fetal Alcohol Spectrum Disorder (FASD); and,
- focusing on the promotion of healthy lifestyles to prevent future health problems.

Priorities

CSC will ensure a quality system that promotes healthy life styles, treats and manages physical illnesses, and improves the mental health of offenders while ensuring continuity of care from institution to community. CSC's priorities in the area of health are to:

- Reduce the negative impacts of substance abuse on offender behaviour during incarceration and upon release;
- Reduce the risk of transmission of infectious diseases; and,
- Optimize the provision of accredited mental health care services.

<sup>17</sup> Plans and Priorities related to staff health are included under the priority Corporate Management.  
Correctional Service Canada 21



CSC will allocate \$210.3 million in total planned spending annually for this strategic outcome.

### Plans for 2004 – 2007

- ❑ Implement initiatives that contribute to the management of addictions and the reduction of the harmful consequences of drug use in support of Canada's Drug Strategy;
- ❑ Develop a protocol for assessing the characteristics and behaviours associated with FASD, the types of interventions required and staff related training needs;
- ❑ Enhance health promotion approaches;
- ❑ Provide more targeted mental health treatment;
- ❑ Provide support services for chronically ill offenders and those requiring palliative care;
- ❑ Engage communities as partners in the continuum of care for offenders transitioning from institutions into the community;
- ❑ Develop and implement an enhanced health care quality assurance framework in CSC's institutions;
- ❑ Put in place an automated health information system; and,
- ❑ Identify mechanisms to eliminate exposure to second hand smoke in institutions.

#### 4.1.2 Strategic Outcome 2: Custody — “accommodation and management of offenders that is reasonable, safe, secure and humane and in accordance with the least restrictive option”

##### Rationale

Safe, secure, and supportive environments ensure public, staff, and offender safety within institutions and communities.

***Custody Business Line includes the supervision and control of offenders, and the construction and maintenance of correctional facilities***

Robust and integrated intelligence networks can result in the prevention of crime domestically and internationally.

Information shared on a timely basis can support appropriate decision-making about offenders and appropriate responses to incidents in support of public safety.

CSC manages lands, facilities and vehicle fleets and is responsible for healthy environments and the well being of staff and offenders in its charge. Sustainable development has an impact on the larger community.

##### Priorities

Reducing barriers to rehabilitation requires safe, supportive and culturally sensitive environments conducive to changing criminal to pro-social behaviour. CSC's priorities are to:

- ❑ Improve safety and security in maximum security institutions;
- ❑ Improve offenders' potential for rehabilitation through more integrated and targeted interventions;

- ❑ Improve integration of, and access to, intelligence and information networks within the new Public Safety and Emergency Preparedness portfolio; and,
- ❑ Enhance operational strategies to control the supply and reduce the demand for drugs.

CSC will allocate \$689.5 million in total planned spending annually for this strategic outcome.

#### **Plans for 2004 – 2007**

- ❑ Contribute to the development of a comprehensive Public Safety and Security Information Sharing and Interoperability project;
- ❑ Integrate approaches to security, case management, and programming for offenders presenting similar risk/needs profiles, by security level;
- ❑ Enhance strategic intelligence approaches that address the risks posed by offenders, including implementation of the enhanced Security Intelligence Officer Training Program;
- ❑ Expand the range of accommodation measures for men and women offenders upon release;
- ❑ Implement CSC's Sustainable Development Strategy Revision 2003;
- ❑ Adjust front-line operational routines, as required;
- ❑ Review current accommodation and capital plan to better meet the needs of the changing offender population; and,
- ❑ Maximize the structured use of time for offenders.

### **4.1.3 Strategic Outcome 3: Reintegration — “offenders who are safely and effectively reintegrated”**

#### **Rationale**

*Reintegration business line includes programs and services in institutions and community settings (e.g. developmental, treatment, and support programs)*

CSC contributes to the protection of society through the timely, gradual, structured and supervised release of offenders – balancing efforts of encouragement and assistance with measures of control. Recognizing that most offenders return to their communities, CSC will help build community capacity to support and sustain offenders and their families, which will, in turn, contribute to public safety.

#### **Priorities**

Safe reintegration requires not only strong community supervision and support by CSC, but also capacity within the community to provide a supportive environment for reintegration, programs and services to prevent re-offending. CSC's priorities in the area of reintegration are to:

- ❑ Expand the range of interventions to address targeted offender needs;
- ❑ Enhance community capacity to support safe and timely reintegration; and,
- ❑ Strengthen citizen and community engagement and criminal justice partnerships in correctional endeavours.

CSC will allocate \$551.9 million in total planned spending annually for this strategic outcome.

#### **Plans for 2004 – 2007**

- ❑ Test and implement an integrated security, case management and programming approach targeted to groups of disruptive offenders in maximum security institutions;
- ❑ Implement restorative justice approaches that foster conflict resolution and the healing of offenders, victims, their families and their communities;
- ❑ Implement approaches to addressing the needs of Inuit offenders;
- ❑ Implement the Government response to the recommendations of the Canadian Human Rights Commission's report *Protecting Their Rights, A Systemic Review of Human Rights in Correctional Services for Federally Sentenced Women*;
- ❑ Enhance the employment and employability of offenders during incarceration and upon release;
- ❑ Engage citizens in building safer and healthier communities;
- ❑ Enhance the role of Aboriginal communities in providing effective alternatives to incarceration and community supervision (complementing the Government Urban Aboriginal Strategy and the Aboriginal Human Resource Development Strategy);
- ❑ Where relevant, review current exchange of service agreements with provinces and territories;
- ❑ Strengthen partnerships with criminal justice partners and other federal agencies (e.g., police services, PSEPC agencies); and,
- ❑ Renew the Offender Management System, as part of the Canadian Public Safety Information Network.

#### **4.1.4 Strategic Outcome 4: Corporate Management — “corporate management services support the care, custody and reintegration of offenders, and partnerships to promote the achievement of CSC's Mandate and Mission”**

##### **Rationale**

*Corporate Management business line includes effective allocation and use of resources to support management decision-making, operational control, and accountability*

To effectively support the care, custody and reintegration of offenders in the interest of public safety, CSC must have a representative knowledgeable, productive and sustainable workforce.

By sharing expertise and helping establish safe and humane corrections domestically and internationally, CSC supports Canada's provincial, territorial and international priorities.

##### **Priorities**

CSC must reallocate existing resources to its highest priorities while transforming old spending to new purposes. CSC's priorities in the area of corporate management are to:



- ❑ Enhance safety and health in the workplace;
- ❑ Modernize and share tools and research-based approaches in support of effective performance; and,
- ❑ Improve strategies to support continuous individual and organizational learning.

CSC will allocate \$196.1 million in total planned spending annually for this strategic outcome.

#### **Plans for 2004 – 2007**

- ❑ Develop and implement alternative approaches to service delivery;
- ❑ Implement the Management Accountability Framework across CSC;
- ❑ Enhance processes and practices to ensure a safe, healthy and supportive workplace;
- ❑ Attract, select, and develop diverse knowledge workers consistent with the Government's Human Resources Modernization Approach;
- ❑ Develop leadership strategies and a career continuum through training, coaching, mentoring and support tools for continuous learning and development;
- ❑ Provide support to staff to manage the challenges of the correctional environment;
- ❑ Support Canada's foreign policy priority in human rights and criminal justice matters;
- ❑ Implement knowledge management initiatives to support informed and timely decisions; and,
- ❑ Conduct policy research related to CSC strategic challenges.



## 4.2 Challenges, Business Lines, Outcomes and Results

Business Line	Strategic Outcomes To provide Canadians with:	Strategic Challenges	Results To Be Achieved
Care	a safe and healthy environment for those living and working in the correctional system, as well as members of the public.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changing Offender Profile (health of offenders)</li> <li>High rate of Aboriginal Incarceration (High rates of disease, substance abuse)</li> <li>Community Capacity Building (palliative care, mental health treatment programs, substance abuse programs, infectious diseases, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduction of Public Health Problems</li> <li>Health and safety of those living and working in the correctional system, and the public.</li> <li>Reduced transmission of infectious diseases and harm associated with risky behaviour.</li> <li>Compliance with applicable provincial/professional health standards.</li> </ul>
Custody	accommodation and management of offenders that is reasonable, safe, secure and humane and in accordance with the least restrictive option.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changing Offender Profile (gangs and organized crime; health; diversity-strategic intelligence requirements; technologically advanced security systems, etc.)</li> <li>High Rate of Aboriginal Incarceration (culturally sensitive approaches)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reasonable, Safe and Secure Accommodation</li> <li>Offenders are housed at the appropriate security level.</li> <li>Security measures that minimize the number of institutional incidents.</li> <li>Men, women and Aboriginal offenders are accommodated in institutions which provide programs that respond to their specific needs.</li> </ul>
Reintegration	offenders who are safely and effectively reintegrated.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changing Offender Profile (targeted programs for changing needs)</li> <li>High Rate of Aboriginal Incarceration</li> <li>Community Capacity Building (provision of care and programming)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Safe and Effective Reintegration</li> <li>Case preparation processes that optimize the number of offenders prepared for their earliest conditional release dates.</li> <li>Reintegration measures that: a) Optimize the number of offenders who complete their conditional release without revocation; and b) Minimize the number of community incidents.</li> <li>Greater use of alternatives to administrative segregation or the Special Handling Unit.</li> <li>Enhanced role of Aboriginal communities in providing effective alternatives to incarceration and community supervision (section 84)</li> </ul>
Corporate Management	corporate management services support the care, custody, and reintegration of offenders, and partnerships to promote the achievement of CSC's Mandate and Mission.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realignment of resources and transformation of tools and processes</li> <li>Healthy, representative, knowledgeable and productive workforce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achievement of the Mandate</li> <li>Support services provided to the Care, Custody, and Reintegration of offenders.</li> <li>Partnerships that promote the achievement of Mandate and Mission.</li> <li>Improved morale of workforce.</li> </ul>

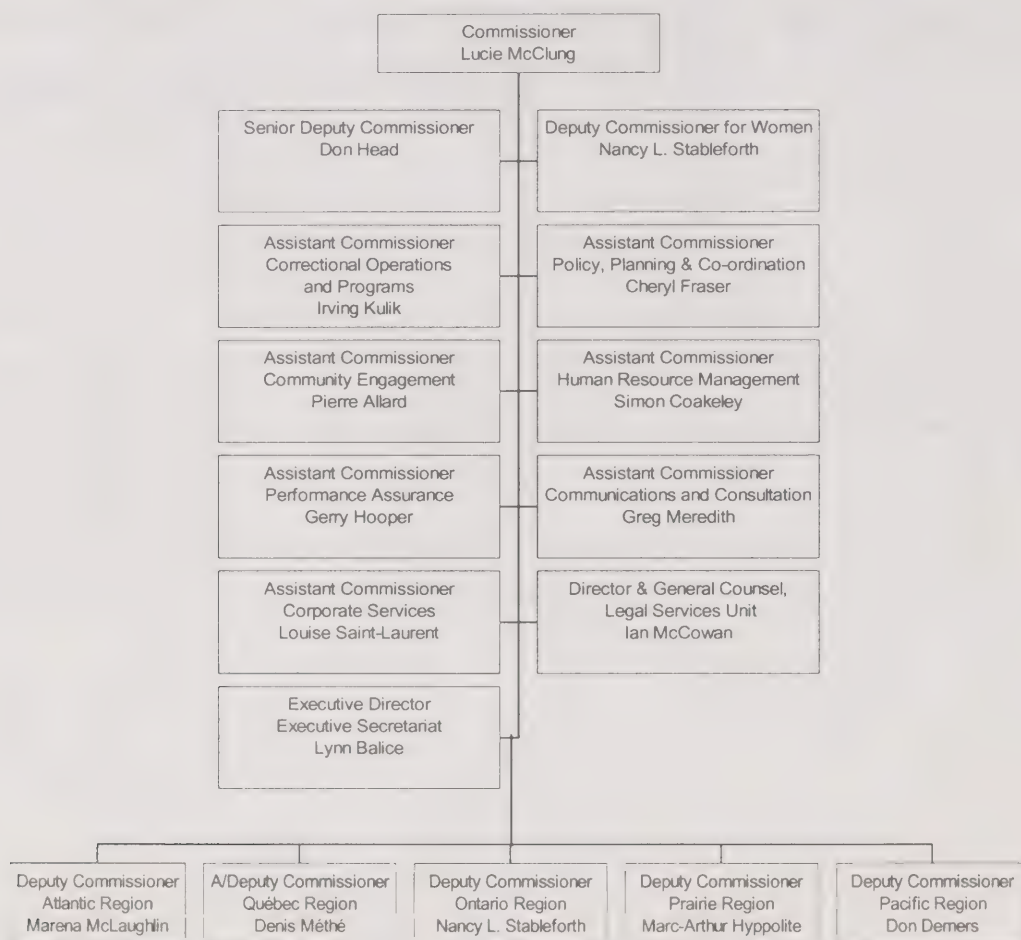
# SECTION V: ROLES AND RESPONSIBILITIES OF THE CORRECTIONAL SERVICE OF CANADA

## 5.1 Resource Relationship between Strategic Outcomes and Business Lines (excluding CORCAN)

Business Lines	Strategic Outcomes Statements				
	Safe and healthy environment for those living and working in the correctional system, as well as members of the public	Accommodation and management of offenders is reasonable, safe, secure and humane and in accordance with the least restrictive option	Offenders who are safely and effectively reintegrated	Corporate Management services support the care, custody and reintegration of offenders, and partnerships promote the achievement of CSC's Mission and Mandate	(in millions)  Total \$
Care	210.3				210.3
Custody		689.5			689.5
Reintegration			475.3		475.3
Corporate Management				196.1	196.1
Total CSC	210.3	689.5	475.3	196.1	1,571.2

## 5.2 Accountability

The **Commissioner** is the Agency Head of the Correctional Service Canada and is accountable to the Minister of Public Safety and Emergency Preparedness. An Executive Committee of national and regional officials sets the vision and agenda for correctional services delivery. Specific functions are depicted in the following chart and outlined in the sections below:



- The **Senior Deputy Commissioner** is the senior Assistant Commissioner, whose main role is to support the Commissioner, focus on the management of strategic issues and act as Commissioner when required.
- The **Deputy Commissioner for Women** is responsible for the effective policy and program development, and oversight for program delivery for women offenders.
- The **Assistant Commissioner, Correctional Operations and Programs** is responsible for the integrity of community and institutional operations across CSC and for improving the delivery of safe corrections.

- The ***Assistant Commissioner, Community Engagement*** is responsible for leadership in the development of voluntary sector and citizen engagement initiatives at the national level, with a focus on restorative practices that address community issues and needs, as well as the needs of offenders, offenders' families and victims.
- The ***Assistant Commissioner, Policy, Planning and Co-ordination*** is responsible for leadership in the development of research and planning services that support the government policy agenda and correctional policy and program development. She is also responsible to ensure fairness and equity of correctional practices through offender redress mechanisms and delivery of services under the *Access to Information* and *Privacy Acts*.
- The ***Assistant Commissioner, Performance Assurance*** is responsible for ensuring mechanisms are in place to analyze, monitor and measure CSC performance on delivering correctional results, including internal audit, evaluation, investigations, performance measurement tools and advice for the regions and sectors
- The ***Assistant Commissioner, Corporate Services*** is responsible for informatics and technological support, technical services, finance and materiel management and includes responsibility for the Comptroller's Branch.
- The ***Assistant Commissioner, Human Resource Management*** serves as a focal point for the development of human resource management strategies, for management of administrative and human resource activities and providing interpretations of policies, directives and guidelines. The Sector is responsible for attracting and supporting employees with the appropriate attributes and competencies to deliver effective correctional services.
- The ***Assistant Commissioner, Communications and Consultation*** is responsible for the implementation of communication policy and for the development and implementation of strategies to improve media and public understanding of CSC's mandate, policies and programs, through outreach activities, public consultation; as well as design, production, dissemination and evaluation of multi-media products.
- The ***Executive Director, Executive Services*** is responsible for Ministerial liaison and Parliamentary relations to support the Commissioner and the Minister in fulfilling CSC's mandate.
- The ***Director, Legal Services Unit, and General Counsel*** provides advice on legal risks in the development of correctional policy, programs and services, as well providing legal advice to CSC on litigation.
- The five ***Regional Deputy Commissioners*** are responsible for the management of the CSC operations within their respective regions, implementation of correctional policy, and leadership in providing advice in criminal justice system matters.



### 5.3 Departmental Planned Spending

(millions of dollars)	Forecast Spending 2003–2004	Planned Spending 2004–2005	Planned Spending 2005–2006	Planned Spending 2006–2007
Care	208.2	210.3	215.5	223.0
Custody	651.5	689.5	691.5	695.9
Reintegration	559.0	551.9	551.3	550.1
Corporate Management	193.4	196.1	195.8	196.7
Budgetary Main Estimates (gross)	1,612.1	1,647.8	1,654.1	1,665.7
Less: Respendable revenue	76.2	76.5	76.5	76.5
<b>Total Main Estimates</b>	<b>1,535.9</b>	<b>1,571.3</b>	<b>1,577.6</b>	<b>1,589.2</b>
<i>Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates)</i>				
• Renewal of Canada's Drug Strategy	1.0			
• Use of federal facilities in New Brunswick to house provincial offenders	0.8	1.5	1.5	1.5
• Offender Management System Renewal and other Initiatives	10.6			
• Collective Agreements	6.3			
• Accommodation requirements for women offenders in the Pacific Region	7.0			
• Program Integrity		15.0	15.0	15.0
• Proceeds of Real Property Sales		0.3	0	0
• Capital Carry Forward – December 12, 2003		6.4	0	0
• Health Information Management Module		0.7	10.4	2.3
• New Brunswick Exchange of Service Agreement		1.0	1.0	0
• After Care Agencies – Room & Board		3.6	3.6	3.6
<i>Adjustments to Planned Spending</i>	<i>25.7</i>	<i>28.5</i>	<i>31.5</i>	<i>22.4</i>
<b>Net Planned Spending</b>	<b>1,561.6</b>	<b>1,599.8</b>	<b>1,609.1</b>	<b>1,611.6</b>
Less: Non-respendable Revenue	17.0	17.6	18.0	18.3
Plus: Cost of services received without charge	79.2	79.2	78.7	78.4
<b>Net Cost of Program</b>	<b>1,623.8</b>	<b>1,661.4</b>	<b>1,669.8</b>	<b>1,671.7</b>
<b>Full Time Equivalents</b>	<b>14,613</b>	<b>14,613</b>	<b>14,613</b>	<b>14,613</b>

## SECTION VI: ANNEXES (FINANCIAL TABLES)

**Table 6.1 Summary of Capital Spending by Program and Business Line**

<b>(millions of dollars)</b>	<b>Forecast Spending 2003–2004</b>	<b>Planned Spending 2004–2005</b>	<b>Planned Spending 2005–2006</b>	<b>Planned Spending 2006–2007</b>
<b><u>Business Lines</u></b>				
Care	1.2	1.2	1.2	1.2
Custody	120.6	125.4	125.4	125.4
Reintegration	5.0	10.1	11.0	5.6
Corporate Management	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	126.8	136.7	137.6	132.2

**Table 6.2 Details on Project Spending by Business Line**

<b>CSC Custody Capital</b>	<b>Current Estimated Total Cost</b>	<b>Forecast Spending to March 31, 2004</b>	<b>Planned Spending 2004–2005</b>	<b>Planned Spending 2005–2006</b>	<b>Planned Spending 2006–2007</b>	<b>Future Year Spending Requirements</b>
<b>(millions of dollars)</b>						
<b>A) New Accommodation Projects</b>						
RHC Pacific-Expansion	72.0	67.0	5.0	0.0	0.0	0
Archambault new CRSM & Redevelopment	51.0	1.5	1.8	14.0	17.0	16
Other Accommodation Projects			18.4			
<b>Total New Accommodation Projects</b>			25.2			
<b>B) Major Asset Preservation &amp; Infrastructure Projects</b>						
Springhill Institution Refurbish/Replace	30.0	11.6	9.9	6.5	2.0	0
Collins Bay Institution Refurbish/Replace	57.0	9.4	18.0	15.0	12.0	2
Cowansville Refurbish/Replace	48.0	1.1	3.0	8.0	15.0	20
Saskatchewan Penitentiary Refurbish/Replace	80.0	3.1	7.0	15.0	15.0	39
Miscellaneous Asset Preservation & Infrastructure Projects			23.1			
<b>Total Major Asset Preservation &amp; Infrastructure Projects</b>			61.0			
<b>C) Regionally Managed Construction/Maintenance Projects</b>			30.0			
<b>D) Capital Program Management</b>			2.5			
<b>E) Equipment Portfolios</b>			6.7			
<b>Total Custody Capital</b>			125.4			

Note: CSC delegated authority level is \$18 million according to TB decision of December 14, 1995; therefore only capital projects with total estimated value of \$18 million or above have been individually listed.

<b>CSC Care Capital</b>						
<b>E) Equipment Portfolios</b>			1.2			
<b>Total Care Capital</b>			1.2			
<b>CSC Reintegration Capital</b>						
<b>E) Equipment Portfolios</b>			10.1			
<b>Total Reintegration Capital**</b>			10.1			
<b>TOTAL CSC CAPITAL (2004–2005)</b>			136.7			

\*\*Reintegration includes CORCAN Capital of \$0.6 million

**Table 6.3 Summary of Transfer Payments**

(millions of dollars)	Forecast Spending 2003–2004	Planned Spending 2004–2005	Planned Spending 2005–2006	Planned Spending 2006–2007
<b>Grants :</b>				
<b>Care</b>				
University of Saskatchewan College of Medicine Psychiatric Residency Seat	0.1	<b>0.1</b>	0.1	0.1
University of Saskatchewan Department of Psychology Chair in Forensic Psychology	0.1	<b>0.1</b>	0.1	0.1
<b>Reintegration</b>				
Grants to Aboriginal Communities Aboriginal Correctional Programs and Services	0.2	<b>0.2</b>	0.2	0.2
<b>Corporate Management</b>				
Pensions and Other Employee Benefits	0.2	<b>0.2</b>	0.2	0.2
Penitentiary Inmates Accident Compensation	0.1	<b>0.1</b>	0.1	0.1
<b>Total Grants</b>	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>
<b>Contributions :</b>				
<b>Reintegration</b>				
Contributions for the purpose of providing parolee services, individual and group inmate services, community education and involvement as they relate to correctional services and other complementary services	0.7	<b>0.7</b>	0.7	0.7
Payments to Aboriginal Communities for the delivery of Aboriginal Programs and Services	1.1	<b>1.1</b>	1.1	1.1
<b>Total Contributions</b>	<b>1.8</b>	<b>1.8</b>	<b>1.8</b>	<b>1.8</b>
<b>Total Grants and Contributions</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>



## 6.4 Major Initiatives and/or Programs

(millions of dollars)	Planned 2004–2005	Planned 2005–2006	Planned 2006–2007
<b>Strategic Outcome: Care</b> — <i>“a safe and healthy environment for those living and working in the correctional system, as well as members of the public”</i>  Ensure a quality system that promotes healthy lifestyles, treats and manages physical illness, and improves the mental health of offenders while ensuring continuum of care from institutions to community.  The Departmental priorities related to this strategic outcome are: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduce the negative impacts of substance abuse on offender behaviour during incarceration and upon release.</li> <li>2. Reduce the risk of transmission of infectious diseases.</li> <li>3. Optimize the provision of accredited mental health care services.</li> </ol>	210.3	215.5	223.0
<b>Strategic Outcome: Custody</b> — <i>“accommodation and management of offenders that is reasonable, safe, secure and humane and in accordance with the least restrictive option”</i>  Reducing barriers to rehabilitation through safe, supportive and culturally sensitive environments conducive to changing criminal to pro-social behaviour.  The Departmental priorities related to this strategic outcome are: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Improve safety and security in maximum security institutions.</li> <li>2. Improve offenders’ potential for rehabilitation through more integrated and targeted interventions.</li> <li>3. Improve integration of, and access to, intelligence and information networks within the Public Safety and Emergency Preparedness portfolio.</li> <li>4. Enhance operational strategies to control the supply and reduce the demand for drugs.</li> </ol>	689.5	691.5	695.9
<b>Strategic Outcome: Reintegration</b> — <i>“offenders who are safely and effectively reintegrated”</i>  Safe reintegration requires not only strong community supervision and support within CSC, but also capacity within the community to provide a supportive environment for reintegration.  The Departmental priorities related to this strategic outcome are: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expand the range of interventions to address targeted offender needs.</li> <li>2. Enhance community capacity for safe and timely reintegration.</li> <li>3. Strengthen citizen and community engagement and criminal justice partnerships in correctional endeavours.</li> </ol>	551.9	551.3	550.1

## 6.4 Major Initiatives and/or Programs (cont'd)

(millions of dollars)	Planned 2004–2005	Planned 2005–2006	Planned 2006–2007
<b>Strategic Outcome: Corporate Management —</b> <i>“corporate management services support the care, custody and reintegration of offenders, and partnerships to promote the achievement of CSC's Mandate and Mission”</i>	<b>196.1</b>	<b>195.8</b>	<b>196.7</b>
Reallocation of existing resources to CSC's highest priorities, while transforming old spending to new purposes.			
The Departmental priorities related to this strategic outcome are:			
1. Enhance safety and health in the workplace.	13.8	13.9	14.0
2. Modernize and share tools and research-based approaches in support of effective performance.	1.5	1.5	1.5
3. Improve strategies to support continuous individual and organizational learning.	22.2	22.2	22.2

Financial information excludes the following as a principle to derive the cost of priorities:

- capital vote expenditures
- normal ongoing operations of the Service, e.g. utilities, static security

**Table 6.5 Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue**

	Forecast Revenue 2003–2004	Planned Revenue 2004–2005	Planned Revenue 2005–2006	Planned Revenue 2006–2007
(millions of dollars)				
<b>Respendable revenue</b>				
<b>Corcan</b>				
Manufacturing	21.7	21.9	21.9	21.9
Agribusiness (including forestry)	12.8	12.9	12.9	12.9
Services	6.1	6.1	6.1	6.1
Textile	3.7	3.7	3.7	3.7
Construction activities	15.6	15.6	15.6	15.6
Training and Correctional activities	16.3	16.3	16.3	16.3
<b>Total respendable revenue</b>	<b>76.2</b>	<b>76.5</b>	<b>76.5</b>	<b>76.5</b>
<b>Non-respendable revenue</b>				
Proceeds From Sales	8.9	9.0	9.1	9.2
Psychiatric Services - Contracted	0.8	0.8	0.9	0.9
Board & Lodging - Inmates	0.9	0.9	0.9	0.9
Inmate Maintenance Contracted - (Federal - Provincial Agreements)	3.5	3.8	3.8	3.8
Refund of Previous Year's Expenditures	1.8	1.9	2.0	2.1
Adjustment To Payables At Year End (PAYE)	0.7	0.8	0.9	1.0
Other Non-Tax Revenue	0.4	0.4	0.4	0.4
<b>Total non-respendable revenue</b>	<b>17.0</b>	<b>17.6</b>	<b>18.0</b>	<b>18.3</b>
<b>Total Program Revenues</b>	<b>93.2</b>	<b>94.1</b>	<b>94.5</b>	<b>94.8</b>

**Table 6.6 Net Cost of Program for the Estimates Year**

<b>(millions of dollars)</b>	<b>Planned 2004–2005</b>	<b>Planned 2005–2006</b>	<b>Planned 2006–2007</b>
<b>Planned Spending (M. E. plus Adjustments)</b>	<b>1,676.3</b>	<b>1,685.6</b>	<b>1,688.1</b>
<b>Plus :</b>			
<u>Services Received Without Charge</u>			
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<b>14.4</b>	<b>14.2</b>	<b>14.2</b>
Contributions covering employer's share of insurance premiums and costs paid by TBS.	<b>57.0</b>	<b>57.0</b>	<b>57.0</b>
Workman's Compensation coverage provided by Human Resources Canada.	<b>5.8</b>	<b>5.5</b>	<b>5.2</b>
Salary and associated costs of legal services provided by Justice Canada.	<b>2.0</b>	<b>2.0</b>	<b>2.0</b>
	<b>79.2</b>	<b>78.7</b>	<b>78.4</b>
<b>Less :</b>			
Non-respendable revenue	<b>17.6</b>	<b>18.0</b>	<b>18.3</b>
<b>2004-05 Net cost of Program</b>	<b>1,737.9</b>	<b>1,746.3</b>	<b>1,748.2</b>



**Table 6.7 Revolving Fund – Statement of Operations**

<b>(millions of dollars)</b>	<b>Forecast Spending 2003–2004</b>	<b>Planned Spending 2004–2005</b>	<b>Planned Spending 2005–2006</b>	<b>Planned Spending 2006–2007</b>
<b>Revenues :</b>				
Corcan Revenues	76.2	76.5	76.5	76.5
<b>Total Revenues</b>	<b>76.2</b>	<b>76.5</b>	<b>76.5</b>	<b>76.5</b>
<b>Expenses :</b>				
Cost of goods sold	61.1	61.4	61.4	61.4
Operating expenses	15.2	15.2	15.2	15.2
<b>Total Expenses</b>	<b>76.3</b>	<b>76.6</b>	<b>76.6</b>	<b>76.6</b>
<b>Surplus (deficit)</b>	<b>(0.1)</b>	<b>(0.1)</b>	<b>(0.1)</b>	<b>(0.1)</b>

**Table 6.8 Revolving Fund – Statement of Cash Flows**

<b>(millions of dollars)</b>	<b>Forecast Spending 2003–2004</b>	<b>Planned Spending 2004–2005</b>	<b>Planned Spending 2005–2006</b>	<b>Planned Spending 2006–2007</b>
<b>Operating Activities :</b>				
Net Profit (Deficit) Before Extraordinary Items	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)
Add: Items Not Requiring Use of Funds				
Provision for Employee Termination Benefits	0.3	0.3	0.3	0.3
Amortization of fixed assets	2.2	2.2	2.2	2.2
Amortization of deferred charges	0.2	0.2	0.2	0.2
Allowance for doubtful accounts	0.3	0.3	0.3	0.3
<b>Cash surplus (requirement)</b>	<b>2.9</b>	<b>2.9</b>	<b>2.9</b>	<b>2.9</b>
<b>Changes in Current Assets and Liabilities</b>				
Changes in Other Assets and Liabilities:				
Deferred Charges	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.5)
Payment on changes in provision for Employee Termination Benefits	(0.1)	0.0	0.0	0.0
<b>Net Financial Resources Providing by Operating Activities</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>
<b>Investing Activities</b>				
Capital Assets Purchased	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)
<b>Net Financial Resources used by Investing Activities</b>	<b>(0.5)</b>	<b>(0.5)</b>	<b>(0.5)</b>	<b>(0.5)</b>
<b>Net Financial Resources used and Change in the Accumulated Net Charge against the Fund's Authority Account during the Year</b>	<b>(0.1)</b>	<b>(0.1)</b>	<b>(0.1)</b>	<b>(0.1)</b>

**Table 6.9 Revolving Fund – Projected Use of Authority**

<b>(millions of dollars)</b>	<b>Forecast Spending 2003–2004</b>	<b>Planned Spending 2004–2005</b>	<b>Planned Spending 2005–2006</b>	<b>Planned Spending 2006–2007</b>
Authority - April 1	5.0	5.0	5.0	5.0
Adjustment to the Revolving Fund Authority	0.0	0.0	0.0	0.0
Authority - March 31	5.0	5.0	5.0	5.0
Drawdown :				
- Balance as at April 1	5.0	4.9	4.8	4.7
- Projected surplus (drawdown)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)
- Write off of balance by Treasury Board	0.0	0.0	0.0	0.0
Sub - Total Drawdown	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)
<b>Projected Balance at March 31</b>	<b>4.9</b>	<b>4.8</b>	<b>4.7</b>	<b>4.6</b>

## SECTION VII - RESOURCE MATERIALS AND REFERENCES

### 7.1 RESOURCE INFORMATION

#### 7.1.1 Influences on Canadian Correctional Reform (Republished 2002)

This document compiles the working papers of the Correctional Law Review which was conducted by the Department of the Solicitor General between 1986 and 1988. The papers clarified perspectives on the role of corrections in contributing to a just, peaceful and safe society. The resulting “Directions for Reform” consultations with Canadians led to the implementation of the *Corrections and Conditional Release Act (1992)*.

[http://www.psepc-sppcc.gc.ca/corrections/publications\\_e.asp](http://www.psepc-sppcc.gc.ca/corrections/publications_e.asp)

#### 7.1.2 Legal and Policy Framework

<b><u>Criminal Justice</u></b>  <b>Corrections and Conditional Release Act/Regulations</b> Criminal Records Act Identification of Criminals Act Transfer of Offenders Act Criminal Code of Canada Criminal Fugitives Act Prisons and Reformatories Act Youth Criminal Justice Act Integrated Justice Initiative Controlled Drugs and Substances Act United Nations Standard Minimum rules for the Treatment of Prisoners United Nations Resolution – Drug Strategy Organization of American States – Drug Strategy	<b><u>Security</u></b>  Treasury Board Manual - Information and Administrative Management Government Security Policy Government of Canada Communications Policy Common Look and Feel for the Internet (TB Standards) Federal Identity Program
<b><u>Property Management</u></b>  Alternative Fuels Act/Regulations Federal Real Property Act/Regulations Policy on Management of Government Holding TB Manual - Real property/Risk Management Municipal Grants Act National Building Code of Canada National Fire Code of Canada Motor Vehicle Policy (TB)	<b><u>Public Service</u></b>  Public Service Employment Act/Regulations Public Service Staff Relations Act Public Service Superannuation Act Employment Equity Act and Regulations Financial Administrative Act Official Languages Act and Regulations Canada Occupational Safety and Health Regulations Material Services and Risk Management Collective Agreements Conflict of Interest and Post-Employment code for the Public Service Garnishment, Attachment and Pension Diversion Act Canadian Labour Code Canadian Centre for Occupational Health Safety Act TB Manual - Occupational Safety and Health



<u>International Human Rights</u>	<u>Other</u>
Universal Declaration of Human Rights Convention Against Torture and other Cruel, Inhuman or Degrading Treatment or Punishment International Convention on the Elimination of All forms of Racial Discrimination International Covenant on Civil and Political Rights United Nations Charter Convention of the Rights of the Child UN Convention Against Transnational Organized Crime	Access to information Act Inquiries Act Privacy Act Copyright Act Canadian Human Rights Act Canada's Charter of Rights and Freedoms Constitution Act Canadian Human Rights Benefits Regulations Extradition Act Immigration Act Canada Evidence Act Auditor General Act Emergency Preparedness Act

### 7.1.3 Contacts for further information

**CSC Internet:** <http://www.csc-scc.gc.ca>

#### ***Other Information:***

Frum Himelfarb  
Director General,  
Knowledge Management and Policy Development  
340 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario  
K1A 0P9  
Telephone: (613) 996-2180  
Facsimile: (613) 996-5718  
Email: [HimelfarbFE@csc-scc.gc.ca](mailto:HimelfarbFE@csc-scc.gc.ca)





Frum Himelfarb  
Directrice générale  
Gestion du savoir et élaboration des politiques  
340, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0P9  
Téléphone :  
Télécopieur :  
Courriel :

(613) 996-2180  
(613) 996-5718

HimelfarbFE@csc-scc.gc.ca

Adresses Internet externe du SCC : <http://www.csc-scc.gc.ca>

7.1.3 – Pour de plus amples renseignements :

	<p>Droits de la personne internationaux</p> <p>Déclaration universelle des droits de l'homme Convention contre la torture et autres peines ou traitement cruels, inhumains ou dégradants Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale Pacte international relatif aux droits civils et politiques Charte des Nations Unies Convention relative aux droits de l'enfant Convention Nations Unies contre le crime organisé transnational</p>
<p>Autre</p> <p>Loi sur l'accès à l'information Loi sur les enquêtes Loi sur la protection des renseignements personnels Loi sur le droit d'auteur Loi canadienne sur les droits de la personne Charte canadienne des droits et libertés Loi constitutionnelle Règlement sur l'application de la Loi canadienne sur les droits de la personne aux régimes de prestations Loi sur l'extradition Loi sur l'immigration Loi sur la preuve au Canada Loi sur le vérificateur général Loi sur la protection civile</p>	<p>Code national du bâtiment du Canada Code national de prévention des incendies du Canada Politique sur les véhicules automobiles (CT) Matériel, risques et services communs Conventions collectives Code régissant les conflits d'intérêt et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique Loi sur la saisie-arrest et la distraction de pensions Code canadien du travail Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail Manuel du Conseil du Trésor – Sécurité et santé au travail</p>



## SECTION VII – DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET RENSEIGNEMENTS

### 7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

7.1.1 Comment a été façonnée la réforme correctionnelle au Canada (publié à nouveau en 2002)

Ce livre regroupe les documents de travail sur la révision du droit correctionnel menée par le ministère du Solliciteur général de 1986 à 1988. Ces documents ont éclairci la vision du rôle contributif joué par le système correctionnel dans le maintien de la justice, de la sécurité et de la paix au sein de la société. Par la suite, les consultations « Vers une réforme » menées auprès des Canadiens et des Canadiennes ont conduit à la mise en application de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (1992).

[http://www.psepc-sppcc.gc.ca/corrections/publications\\_f.asp](http://www.psepc-sppcc.gc.ca/corrections/publications_f.asp)

### 7.1.2 Cadre législatif et stratégique

<p><b>Justice criminelle</b></p> <p>Loi sur le système correctionnelle et la mise en liberté sous condition et règlement d'application</p> <p>Loi sur le casier judiciaire</p> <p>Loi sur l'identification des criminels</p> <p>Loi sur le transfertement des délinquants</p> <p>Code criminel du Canada</p> <p>Loi sur les criminels fugitifs</p> <p>Loi sur les prisons et les maisons de correction</p> <p>Loi sur le système pénale pour les adolescents</p> <p>Initiative d'intégration de l'information de la justice</p> <p>Loi réglementant certaines drogues et autres substances</p> <p>Ensemble de règles minima pour le traitement des détenus des Nations Unies</p> <p>Résolution Nations Unies – Stratégie Antidrogue</p> <p>Organisation des Etats Américaines – Stratégie Antidrogue</p>	<p><b>Sécurité</b></p> <p>Manuel du Conseil du Trésor – Gestion de l'information et gestion administrative</p> <p>Politique gouvernementale en matière de sécurité</p> <p>Politique de communication du gouvernement du Canada</p> <p>Normalisation des sites Internet (normes du CT)</p> <p>Programme de coordination de l'image de marque</p>
<p><b>Gestion des biens</b></p> <p>Loi sur les carburants de remplacement et règlement d'application</p> <p>Loi sur les immeubles fédéraux et règlement d'application</p> <p>Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement</p> <p>Manuel du Conseil du Trésor – Gestion des biens immobiliers/Gestion du risque</p> <p>Loi sur les subventions aux municipalités</p>	<p><b>Fonction publique</b></p> <p>Loi sur l'emploi dans la fonction publique et règlement d'application</p> <p>Loi sur les relations de travail dans la fonction publique</p> <p>Loi sur la pension de la fonction publique</p> <p>Loi sur l'équité en matière d'emploi et règlement d'application</p> <p>Loi sur la gestion des finances publiques</p> <p>Loi sur les langues officielles et règlement d'application</p> <p>Règlement canadien sur la sécurité et la santé au travail</p>

Table 6.9 Fonds renouvelable – Utilisation prévue de l'autorisation

(en millions de dollars)				
Prévisions	Dépenses	Dépenses	Dépenses	2006–2007
2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007	
5,0	5,0	5,0	5,0	
0,0	0,0	0,0	0,0	
Rajustement de l'autorisation du fonds renouvelable				
5,0	5,0	5,0	5,0	
Autorisation – 1 <sup>er</sup> avril				
5,0	5,0	5,0	5,0	
Diminution :				
- Solde au 1 <sup>er</sup> avril	5,0	4,9	4,8	4,7
- Excédent prévu (diminution)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
- Radiation du solde par le Conseil du Trésor	0,0	0,0	0,0	0,0
Diminution – Total partiel				
(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Solde prévu au 31 mars				
4,9	4,8	4,7	4,6	

Table 6.8 Fonds renouvelable – État de l'évolution de la situation financière

(en millions de dollars)				
Prévisions	Dépenses	Dépenses	prévues	2006–2007
2003–2004	2004–2005	2005–2006	prévues	
<b>Activités de fonctionnement:</b>				
Bénéfice (perte) nette) avant postes extraordinaires	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Plus: Poste ne requérant pas l'utilisation de fonds				
Provisions pour prestations de cessation d'emploi	0,3	0,3	0,3	0,3
Amortissement des immobilisations	2,2	2,2	2,2	2,2
Amortissement des frais différés	0,2	0,2	0,2	0,2
Provisions pour créances douteuses	0,3	0,3	0,3	0,3
<b>Excédent (besoin)</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>
<b>Changements – Éléments d'actif et de passif actuels</b>				
Changements dans les autres éléments d'actif et de passif :				
Frais différés	(2,5)	(2,5)	(2,5)	(2,5)
Paiement pour les changements apportés aux provisions concernant les prestations de cessation d'emploi	(0,1)	0,0	0,0	0,0
Ressources financières nettes provenant des activités de fonctionnement	0,4	0,4	0,4	0,4
<b>Activités d'investissement</b>				
Immobilisations achetées	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)
Ressources financières nettes utilisées par les activités de fonctionnement	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)
Ressources financières nettes utilisées et changement de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation de fonds au début de l'exercice	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)

Table 6.7 Fonds renouvelable – État des opérations

	Prévisions	Dépenses	Dépenses	Dépenses
	2003–2004	2004–2005	2005–2006	2006–2007
(en millions de dollars)	prévues	prévues	prévues	prévues
Recettes:				
Recettes de Corcan	76,2	76,5	76,5	76,5
Recettes totales	76,2	76,5	76,5	76,5
Dépenses:				
Coût des biens vendus	61,1	61,4	61,4	61,4
Dépenses de fonctionnement	15,2	15,2	15,2	15,2
Dépenses totales	76,3	76,6	76,6	76,6
Excédent (déficit)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)



Table 6.6 Coût net du programme pour l'exercice visé par le rapport

(en millions de dollars)			
Prévu	Prévu	Prévu	
2004-2005	2005-2006	2006-2007	
<b>Dépenses prévues (budget principal des dépenses plus rajustements)</b>			
1 676,3	1 685,6	1 688,1	
<b>Plus :</b>			
Services reçus sans frais:			
14,4	14,2	14,2	Locaux fournis par Travaux publics et Services
			Gouvernementaux Canada (TPSGC)
57,0	57,0	57,0	Contributions comprenant la part de l'employeur aux
			primes d'assurance et aux coûts payés par le SCT
5,8	5,5	5,2	Contributions de Développement des ressources humaines
			Canada à l'indemnisation des accidentés du travail
2,0	2,0	2,0	Coûts salariaux et autres coûts connexes des services
			juridiques fournis par Justice Canada
79,2	78,7	78,4	<b>Moins:</b>
17,6	18,0	18,3	Recettes non disponibles
1 737,9	1 746,3	1 748,2	<b>Coût total du programme (2004-05)</b>

Table 6.5 Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

	Prévisions	Recettes	Recettes	Recettes
	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
	prévues	prévues	prévues	prévues
(en millions de dollars)				
<b>Recettes disponibles :</b>				
<b>Corcan</b>				
Fabrication	21,7	21,9	21,9	21,9
Agroentreprisse (y compris la foresterie)	12,8	12,9	12,9	12,9
Services	6,1	6,1	6,1	6,1
Textile	3,7	3,7	3,7	3,7
Activités de construction	15,6	15,6	15,6	15,6
Formation et activités correctionnelles	16,3	16,3	16,3	16,3
<b>Total – Recettes disponibles</b>	<b>76,2</b>	<b>76,5</b>	<b>76,5</b>	<b>76,5</b>
<b>Recettes non disponibles</b>				
Produits des ventes	8,9	9,0	9,1	9,2
Contrats pour services psychiatriques	0,8	0,8	0,9	0,9
Logement et repas - Détenus	0,9	0,9	0,9	0,9
Contrats pour l'entretien des détenus - (accords fédéraux-provinciaux)	3,5	3,8	3,8	3,8
Recouvrement des dépenses d'exercices précédents	1,8	1,9	2,0	2,1
Rajustement des comptes à payer à la fin de l'exercice	0,7	0,8	0,9	1,0
Autres recettes non fiscales	0,4	0,4	0,4	0,4
<b>Total – Recettes non disponibles</b>	<b>17,0</b>	<b>17,6</b>	<b>18,0</b>	<b>18,3</b>
<b>Total – Recettes du programme</b>	<b>93,2</b>	<b>94,1</b>	<b>94,5</b>	<b>94,8</b>

#### 6.4 Initiatives et/ou programmes majeurs (suite)

	prévues 2004-2005	prévues 2005-2006	prévues 2006-2007
Les priorités du SCC relatives à ce résultat stratégique sont les suivantes :			
1. Élargir la gamme des interventions pour répondre à des besoins ciblés des délinquants.	7,5	7,5	7,5
2. Accroître la capacité des collectivités d'appuyer la réinsertion sociale des délinquants en toute sécurité et au moment opportun.	56,5	56,5	56,5
3. Amener les citoyens et les collectivités à participer davantage aux activités correctionnelles et renforcer les partenariats à l'intérieur du système de justice pénale.	3,5	3,5	3,5

<b>Résultat stratégique 4 : Services corporatifs — Services de gestion corporative qui viennent appuyer la prise en charge, la garde et la réinsertion des délinquants, et les partenariats favorisent la réalisation de notre mandat et de notre Mission</b>	<b>196,1</b>	<b>195,8</b>	<b>196,7</b>
Le SCC doit réaffecter ses ressources en fonction de ses priorités les plus importantes et de nouveaux objectifs.			
Les priorités du SCC relatives à ce résultat stratégique sont les suivantes :			
1. Améliorer la sécurité et la santé au travail.	13,8	13,9	14,0
2. Moderniser les outils et les approches fondées sur la recherche et partager ces outils et ces approches avec les autres pour accroître le rendement.	1,5	1,5	1,5
3. Améliorer les stratégies pour appuyer l'apprentissage continu aux niveaux individuel et organisationnel.	22,2	22,2	22,2

On a pour principe de ne pas inclure les données suivantes dans les renseignements financiers aux fins du calcul du coût des priorités :

- les dépenses en capital;
- les opérations courantes normales du SCC, p. ex. les services publics, la sécurité passive.

## 6.4 Initiatives et/ou programmes majeurs

	prévues 2004-2005	prévues 2005-2006	prévues 2006-2007
<b>Résultat stratégique 1 : Prise en charge – « Environnement sûr et sain pour ceux et celles qui vivent et travaillent dans le système correctionnel ainsi que pour le grand public »</b>	210,3	215,5	223,0
Le SCC mettra en place un système de qualité qui favorisera des modes de vie sains, permettra de traiter et de gérer les maladies physiques et d'améliorer la santé mentale des délinquants tout en faisant le pont entre l'établissement et la collectivité pour les services fournis.			
Les priorités du SCC relatives à ce résultat stratégique sont les suivantes :			
1. Réduire l'incidence négative de la toxicomanie sur le comportement des délinquants pendant leur incarcération et après leur mise en liberté.	21,2	25,9	25,9
2. Réduire le risque de transmission des maladies infectieuses.	14,4	14,4	14,4
3. Optimiser la prestation de services de santé mentale accrédités.	0,8	0,8	0,8
<b>Résultat stratégique 2 : Garde — Logement et gestion des délinquants qui soient raisonnables, sûrs, sécuritaires et humains, le tout conformément aux mesures les moins contraignantes possibles</b>	689,5	691,5	695,9
Pour réduire les obstacles à la réadaptation, il faut un environnement sûr, positif et adapté sur le plan culturel, un environnement qui est propice au changement d'attitude et à l'adoption d'un comportement prosocial.			
Les priorités du SCC relatives à ce résultat stratégique sont les suivantes :			
1. Réduire la sécurité dans les établissements à sécurité maximale.	1,2	1,2	1,2
2. Améliorer le potentiel de réadaptation des délinquants par des interventions et des programmes plus intégrés et plus ciblés.	1,0	0,7	0,7
3. Intégrer davantage les réseaux du renseignement et d'information et en améliorer l'accès au sein du portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile.	7,6	7,7	7,7
4. Améliorer les stratégies opérationnelles pour maîtriser l'offre de drogues et en réduire la demande.	6,5	6,5	6,5
<b>Résultat stratégique 3 : Réinsertion sociale — Réinsertion sociale des délinquants efficace et en toute sécurité</b>	551,9	551,3	550,1
La réinsertion sociale des délinquants en toute sécurité exige une surveillance accrue dans la collectivité et l'appui solide du SCC, mais il faut également que les collectivités aient la capacité de fournir aux délinquants un environnement positif et propice à la réinsertion sociale.			



Table 6.3 Résumé des paiements de transfert

	(millions de dollars)			
	Prévisions 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
<b>Subventions :</b>				
<b>Prise en charge</b>				
Subvention au Collège de médecine de l'Université de la Saskatchewan pour l'obtention d'une chaire en psychiatrie	0,1	0,1	0,1	0,1
Subvention au Département de psychologie de l'Université de la Saskatchewan pour l'obtention d'une chaire de psychologie médico-légale	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Réinsertion sociale</b>				
Subventions aux collectivités autochtones pour des programmes et services correctionnels autochtones	0,2	0,2	0,2	0,2
<b>Services corporatifs</b>				
Pensions et autres avantages sociaux des employés	0,2	0,2	0,2	0,2
Indemnisation de détenus en cas d'accidents dans les pénitenciers	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Total - Subventions</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>
<b>Contributions :</b>				
<b>Réinsertion sociale</b>				
Contributions en vue de fournir des services aux libérés conditionnels, des services individuels et de groupe pour les détenus et d'assurer l'éducation et la participation du public relativement aux services correctionnels et à d'autres services complémentaires	0,7	0,7	0,7	0,7
Paielements aux collectivités autochtones pour la prestation des programmes et services correctionnels	1,1	1,1	1,1	1,1
<b>Total - Contributions</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>
<b>Total - Subventions et contributions</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>

Table 6.2 Détails des principales dépenses d'immobilisations par secteur d'activité

SCC – Immobilisations (garde)					
Coût estimatif total courant	Dépenses prévues au 31 mars 2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Besoins des années futures
(millions de dollars)					
A) Nouveaux projets de logement					
CRS du Pacifique - Agrandissement	72,0	67,0	5,0	0,0	0,0
Archambault Nouveau CRSM et réaménagement	51,0	1,5	1,8	14,0	17,0
Autres projets de logement					
Total – Nouveaux projets de logement			18,4		16,0
B) Principaux projets de préservation des actifs et de l'infrastructure					
Etablissement de Springhill	30,0	11,6	9,9	6,5	2,0
Rénovations/remplacement					
Etablissement de Collins Bay	57,0	9,4	18,0	15,0	12,0
Rénovations/remplacement					
Etablissement de Cowansville	48,0	1,1	3,0	8,0	15,0
Rénovations/remplacement					
Etablissement de la Saskatchewan	80,0	3,1	7,0	15,0	15,0
Rénovations/remplacement					
Pénitencier de la Saskatchewan					39,0
Divers projets de préservation des actifs et de l'infrastructure			23,1		
Total – Principaux projets de préservation des actifs et de l'infrastructure			61,0		
C) Projets de construction et d'entretien gérés par les régions			30,0		
D) Gestion du programme d'immobilisation			2,5		
E) Portefeuilles d'équipement			6,7		
Total – Immobilisations (Garde)			125,4		
Note: Le SCC est autorisé à approuver les projets de moins de 18 millions de dollars, selon la décision rendue par le Conseil du Trésor le 14 décembre 1995; ainsi, seuls les projets d'immobilisations dont la valeur estimative est de 18 millions de dollars ou plus sont indiqués séparément.					
SCC – Immobilisations (prise en charge)					
E) Portefeuilles d'équipement	1,2				
Total – Immobilisations (prise en charge)	1,2				
SCC – Réinsertion sociale					
E) Portefeuilles d'équipement	10,1				
Total – Réinsertion sociale **	10,1				
TOTAL – IMMOBILISATIONS DU SCC (2004-2005)					
			136,7		

\*\* Les immobilisations de réinsertion sociale comprennent les immobilisations de CORCAN qui s'élèvent à 0,6 million de dollars.

## SECTION VI: ANNEXES

Table 6.1 Résumé des dépenses d'immobilisations par programme et par secteur d'activité

	(millions de dollars)			
	Dépenses 2006-2007	Dépenses 2005-2006	Dépenses 2004-2005	Prévisions 2003-2004
Secteurs d'activité				
Prise en charge	1,2	1,2	1,2	1,2
Garde	125,4	125,4	125,4	120,8
Réinsertion sociale	5,6	11,0	10,1	5,0
Services corporatifs	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>132,2</b>	<b>137,6</b>	<b>136,7</b>	<b>126,8</b>

### 5.3 Dépenses prévues de l'organisme

	(millions de dollars)			
	2003–2004 Prévisions	2004–2005 Dépenses prévues	2005–2006 Dépenses prévues	2006–2007 Dépenses prévues
Prise en charge	208,2	210,3	215,5	223,0
Garde	651,5	689,5	691,5	695,9
Réinsertion sociale	559,0	551,9	551,3	550,1
Services corporatifs	193,4	196,1	195,8	196,7
Budgétaire du budget principal des dépenses (brut)	1 612,1	1 647,8	1 654,1	1 665,7
Moins : recettes disponibles	76,2	76,5	76,5	76,5
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	<b>1 535,9</b>	<b>1 571,3</b>	<b>1 577,6</b>	<b>1 589,2</b>
<i>Rajustements (Dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses)</i>				
• Renouvellement de la Stratégie canadienne antidrogue	1,0			
• Utilisation d'établissements fédéraux au Nouveau-Brunswick pour loger des délinquants sous responsabilité provinciale	0,8	1,5	1,5	1,5
• Renouvellement du Système de gestion des délinquants et autres initiatives	10,6			
• Conventions collectives	6,3			
• Accommodation requièrents for women offenders in the Pacific Region	7,0			
• Intégrité des programmes		15,0	15,0	15,0
• Produit de la vente de biens immobiliers		0,3	0,0	0,0
• Report de capital, 12 décembre 2003		6,4	0,0	0,0
• Module de la gestion de l'information sur la santé		0,7	10,4	2,3
• Accord d'échange de services conclu avec le Nouveau-Brunswick		1,0	1,0	0,0
• Organismes d'aide postpénale – logement et repas	25,7	3,6	3,6	3,6
<i>Rajustement des dépenses prévues</i>		28,5	31,5	22,4
<b>Dépenses nettes prévues</b>	<b>1 561,6</b>	<b>1 599,8</b>	<b>1 609,1</b>	<b>1 611,6</b>
Moins : Recettes non disponibles	17,0	17,6	18,0	18,3
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	79,2	79,2	78,7	78,4
<b>Coût net du programme</b>	<b>1 623,8</b>	<b>1 661,4</b>	<b>1 669,8</b>	<b>1 671,7</b>
<b>Équivalents temps plein</b>	<b>14 613</b>	<b>14 613</b>	<b>14 613</b>	<b>14 613</b>



l'échelle nationale, en mettant l'accent sur les pratiques de justice réparatrice qui répondent aux besoins et aux questions de la collectivité, ainsi qu'aux besoins des délinquants, des membres de leur famille et des victimes.

- *La commissaire adjointe de la Politique, de la planification et de la coordination* est chargée de diriger l'élaboration des services de recherche et de planification en vue d'appuyer les objectifs stratégiques du gouvernement, ainsi que les politiques et les programmes correctionnels. Elle doit également assurer l'impartialité et l'équité des pratiques correctionnelles par le biais des mécanismes de recours à la portée des délinquants et de la prestation de services en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

- *Le commissaire adjoint de l'Évaluation du rendement* est chargé de s'assurer que des mécanismes sont en place pour analyser, surveiller et mesurer le rendement du SCC en ce qui concerne l'atteinte de résultats dans le domaine correctionnel. Ces mécanismes incluent les vérifications internes, les évaluations, les enquêtes, les outils de mesure du rendement et la prestation de conseils aux régions et aux secteurs.

- *La commissaire adjointe des Services corporatifs* est responsable de l'informatique, du soutien technologique, des services techniques, ainsi que de la gestion des finances et du matériel (y compris de la Direction générale du contrôle).

- *Le commissaire adjoint de la Gestion des ressources humaines* coordonne l'élaboration de stratégies de gestion des ressources humaines, la gestion des activités ayant trait à l'administration et aux ressources humaines, ainsi que l'interprétation des politiques, des directives et des lignes directrices. Ce secteur est chargé d'attirer et d'appuyer les employés possédant les qualités et compétences requises pour fournir des services correctionnels efficaces.

- *Le commissaire adjoint des Communications et de la consultation* est chargé de mettre en application la politique en matière de communications; d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies visant à mieux sensibiliser les médias et le public au mandat, aux politiques et aux programmes du SCC par le biais d'activités de liaison et de consultations menées auprès du public; d'élaborer, de produire, de diffuser et d'évaluer des produits multimédia.

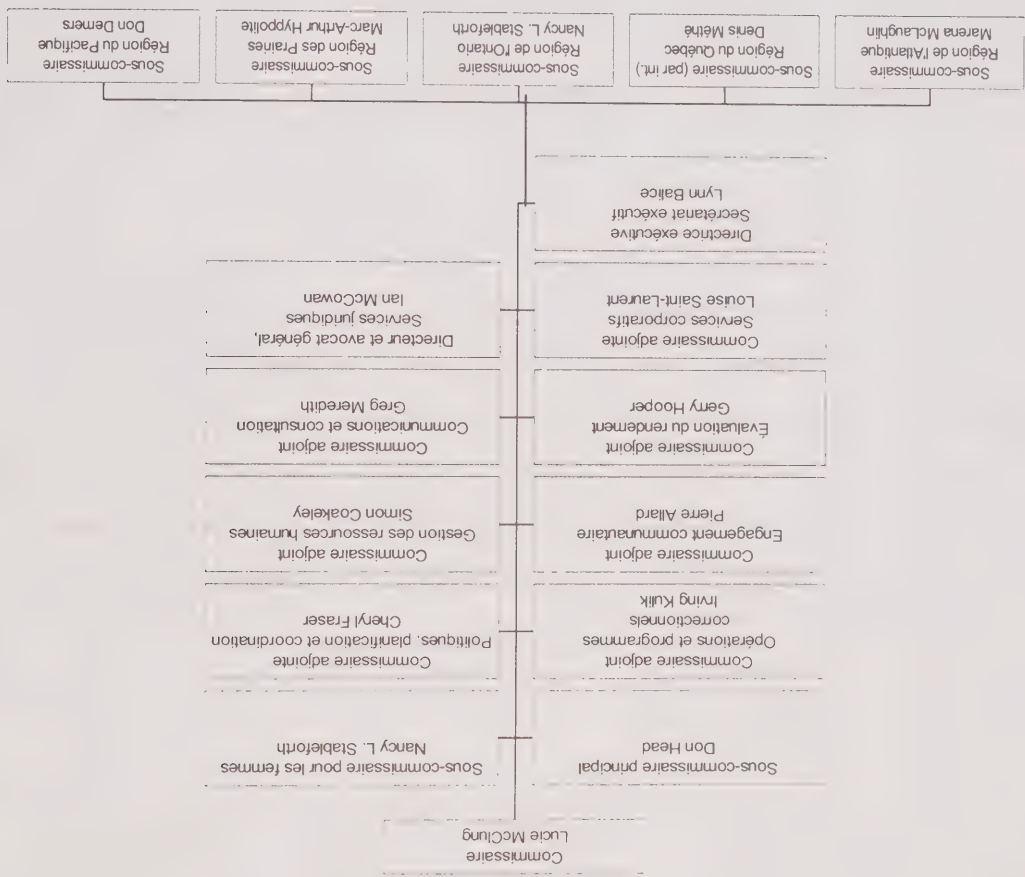
- *La directrice exécutive du Secrétariat exécutif* est chargée de la liaison ministérielle et des relations parlementaires de manière à aider la commissaire et la ministre à s'acquitter du mandat du SCC.

- *Le directeur des Services juridiques et avocat général* fournit des conseils concernant les risques juridiques associés à l'élaboration des politiques, des programmes et des services correctionnels, ainsi que des conseils en vue de régler des litiges.

- Les cinq **sous-commissaires régionaux** sont chargés de gérer les activités du SCC dans leur région respective, de mettre en œuvre les politiques correctionnelles et de faire preuve de leadership dans la prestation de conseils concernant le système de justice pénale.

## 5.2 Reddition de comptes

La *commissaire* est l'administratrice générale du Service correctionnel du Canada et elle est responsable devant la ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile. Le Comité de direction, qui est composé de cadres œuvrant aux paliers national et régional, établit la vision et le programme des services correctionnels. Les fonctions précises sont décrites dans le tableau et les sections ci-dessous.



- Le *sous-commissaire principal* est le *commissaire adjoint principal*. Son rôle consiste principalement à aider la *commissaire*, à gérer les questions stratégiques et à remplacer la *commissaire* au besoin.
- La *sous-commissaire pour les femmes* est responsable de l'élaboration efficace des politiques et des programmes, ainsi que de la surveillance des programmes destinés aux délinquantes.
- Le *commissaire adjoint des Opérations et des programmes correctionnels* est responsable de l'intégrité des activités menées dans la collectivité et les établissements, à l'échelle du SCC, et de l'amélioration de la prestation des services correctionnels en toute sécurité.
- Le *commissaire adjoint de l'Engagement communautaire* est chargé de diriger l'élaboration des initiatives dans le domaine des services bénévoles et de la participation des citoyens, à

SECTION V : RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU  
SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA

5.1 Rapports sur le plan des ressources entre les résultats stratégiques et les secteurs  
d'activité (sauf CORCAN)

Enonces stratégiques						
Secteurs d'activité	Environnement sûr et sain pour ceux et celles qui vivent et travaillent dans le système correctionnel ainsi que pour le grand public	Logement et gestion des délinquants qui sont raisonnables, sûrs, sécuritaires et humains, le tout conformément aux mesures les moins contraignantes possibles	Réinsertion sociale des délinquants efficace et en toute sécurité	Services de gestion corporative qui viennent appuyer la garde et la réinsertion des délinquants, et les partenariats favorisent la réalisation de notre mandat et de notre Mission	Total (en millions de dollars)	Total
	Prise en charge	210,3			210,3	
	Garde		689,5		689,5	
	Réinsertion sociale			475,3	475,3	
	Services corporatifs				196,1	196,1
	Total – SCC	210,3	689,5	475,3	196,1	1 571,2



## 4.2 Défis, secteurs d'activité et résultats

Secteur d'activité	Résultats stratégiques Fournir aux Canadiens :	Défis stratégiques	Résultats visés
Prise en charge	Environnement sûr et sain pour ceux et celles qui vivent et travaillent dans le système correctionnel ainsi que pour le grand public.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profil des délinquants en évolution (santé du personnel et des délinquants)</li> <li>Taux élevé d'incarcération des Autochtones (taux élevés de maladie, de toxicomanie)</li> <li>Mise en place de moyens d'intervention dans la collectivité (soins palliatifs, programmes de santé mentale, programmes de lutte contre la toxicomanie, maladies infectieuses, etc.)</li> </ul>	<p>Réduction des problèmes de santé publique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Santé et sécurité de ceux qui vivent ou travaillent dans le système correctionnel et de la population en général.</li> <li>Réduction de la transmission des maladies infectieuses et des dommages associés au comportement à risque.</li> <li>Conformité aux normes de santé professionnelles/provinciales applicables.</li> </ul>
Garde	Logement et gestion des délinquants qui soient raisonnables, sûrs, sécuritaires et humains, le tout conformément aux mesures les moins contraignantes possibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profil des délinquants en évolution (bandes, crime organisé, santé, exigences du renseignement stratégique-diversité; systèmes de sécurité technologiques avancés, etc.)</li> <li>Taux élevé d'incarcération des Autochtones (approches adaptées sur le plan culturel)</li> </ul>	<p>Logement raisonnable et sûr</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les délinquants sont logés au niveau de sécurité approprié.</li> <li>Mise en place de mesures de sécurité qui permettent de réduire au minimum le nombre d'incidents.</li> <li>Les hommes, les femmes et les délinquants autochtones sont logés dans des établissements où sont offerts les programmes qui répondent à leurs besoins particuliers.</li> </ul>
Réinsertion sociale	Réinsertion sociale des délinquants efficace et en toute sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profil des délinquants en évolution (programmes ciblés pour répondre à des besoins nouveaux)</li> <li>Taux élevé d'incarcération des Autochtones</li> <li>Mise en place de moyens d'intervention dans la collectivité (prestation de soins et de programmes)</li> </ul>	<p>Réinsertion sociale sûre et efficace</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des processus de préparation des cas qui permettent de préparer le nombre optimal de délinquants en vue de leur mise en liberté sous condition à leur date d'admissibilité.</li> <li>Des mesures de réinsertion sociale qui : a) permettent à un nombre optimal de délinquants de mener à bien leur période de liberté sous condition sans révocation de leur liberté; et b) permettent de réduire au minimum le nombre d'incidents dans la collectivité.</li> <li>On a davantage recours à des solutions de rechange au placement en isolement préventif ou dans l'unité spéciale de détention.</li> <li>Accroître le rôle des collectivités autochtones dans la prestation de solutions de rechange efficaces à l'incarcération et à la surveillance dans la collectivité (article 84).</li> </ul>
Services corporatifs	Services de gestion corporative qui viennent appuyer la prise en charge, la garde et la réinsertion des délinquants, et les partenariats favorisent la réalisation de notre mandat et de notre Mission.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rajustement des ressources et transformation des outils et des procédés.</li> <li>Une main-d'œuvre en santé, représentative, bien informée et productive.</li> </ul>	<p>Réalisation du mandat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des services de soutien sont fournis pour la prise en charge, la garde et la réinsertion sociale des délinquants.</li> <li>Des partenariats qui sont propices à la réalisation du mandat et de la Mission.</li> <li>Amélioration du moral de l'effectif.</li> </ul>





- Elaborer des stratégies de leadership et un programme d'avancement professionnel, prévoyant des outils de formation, d'encadrement, de mentorat et de soutien pour l'apprentissage et le perfectionnement continus.
- Fournir un soutien au personnel pour gérer les problèmes qui se présentent dans un environnement correctionnel.
- Appuyer les priorités du Canada en matière de politique étrangère pour ce qui est des droits de la personne et de la justice pénale.
- Mettre en œuvre des initiatives en matière de gestion pour appuyer la prise de décisions éclairées et en temps opportun.
- Effectuer des recherches pour orienter les politiques du SCC concernant les défis stratégiques.

4.1.4 Résultat stratégique 4 : Services corporatifs — « Services de gestion corporative qui viennent appuyer la prise en charge, la garde et la réinsertion des délinquants, et les partenariats favorisent la réalisation de notre mandat et de notre Mission »

Raison d'être

*Le secteur « Services corporatifs » comprend l'allocation et l'utilisation efficaces des ressources pour appuyer les décisions de gestion, le contrôle des opérations et l'imputabilité*

Pour appuyer efficacement la prise en charge, la garde et la réinsertion sociale des délinquants, et ce, dans l'intérêt de la sécurité publique, le SCC doit avoir un effectif représentatif, compétent, productif et durable.

En partageant son expertise et en aidant à accroître l'efficacité des systèmes correctionnels en place au pays et à l'étranger, le SCC appuie les priorités du Canada aux niveaux provincial, territorial et international.

## Priorités

Le SCC doit réaffecter ses ressources en fonction de ses priorités les plus importantes et de nouveaux objectifs. Les priorités du SCC dans le secteur des Services corporatifs sont les suivantes :

- Améliorer la sécurité et la santé au travail.
  - Moderniser les outils et les approches fondées sur la recherche et partager ces outils et ces approches avec les autres pour accroître le rendement.
  - Améliorer les stratégies pour appuyer l'apprentissage continu aux niveaux individuel et organisationnel.
- Le SCC affectera, chaque année, une somme totale de 196,1 millions de dollars à des activités planifiées pour atteindre ce résultat stratégique.

## Plans pour 2004–2007

- Elaborer et mettre en oeuvre de nouvelles méthodes pour fournir les services.
- Mettre en oeuvre le cadre de responsabilisation de gestion dans l'ensemble du SCC.
- Améliorer les processus et les pratiques qui permettront de créer un milieu de travail sûr, sain et positif.
- Attirer, choisir et former des travailleurs du savoir en conformité avec l'approche de modernisation des ressources humaines du gouvernement.

Le SCC affectera, chaque année, une somme totale de 551,9 millions de dollars à des activités planifiées pour atteindre ce résultat stratégique.

## Plans pour 2004-2007

- ☐ Mettre à l'essai et mettre en œuvre une approche intégrée en matière de sécurité, de gestion des cas et de programmes, axée sur les groupes de délinquants au comportement perturbateur dans les établissements à sécurité maximale.
- ☐ Mettre en œuvre des approches de justice réparatrice qui viennent en aide aux délinquants, aux victimes, à leurs familles et à leurs collectivités.
- ☐ Mettre en œuvre des approches pour répondre aux besoins des délinquants inuits.
- ☐ Mettre en œuvre la réponse du gouvernement aux recommandations contenues dans le rapport de la Commission canadienne des droits de la personne intitulé *Protégeons leurs droits : Examen systématique des droits de la personne dans les services correctionnels destinés aux femmes purgeant une peine de ressort fédéral*.
- ☐ Améliorer l'emploi et l'employabilité des délinquants pendant leur incarcération et après leur mise en liberté.
- ☐ Amener les citoyens à participer à la création de collectivités plus sûres et plus saines.
- ☐ Améliorer le rôle des collectivités autochtones dans la mise en œuvre de solutions de réchange efficaces à l'incarcération et la surveillance dans la collectivité (de manière à appuyer la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain et la Stratégie de développement des ressources humaines autochtones du gouvernement).
- ☐ Au besoin, examiner les accords d'échange de services actuels avec les provinces et les territoires.
- ☐ Renforcer les partenariats avec des intervenants du système de justice pénale et d'autres organismes fédéraux (p. ex. la police, les organismes de SPCC).
- ☐ Renouveler le Système de gestion des délinquants, dans le cadre du Réseau canadien d'information pour la sécurité publique.



- Améliorer les méthodes de collecte de renseignements stratégiques pour enlever les risques que présentent les délinquants, y compris la mise en oeuvre du programme amélioré de formation des agents de renseignements de sécurité.
- Accroître les mesures de logement destinées aux délinquants de sexe masculin et féminin après leur mise en liberté.
- Mettre en oeuvre la Stratégie de développement durable du SCC révisée en 2003.
- Modifier les activités opérationnelles de première ligne, au besoin.
- Examiner le plan actuel de logement et d'immobilisations afin de mieux répondre aux besoins d'une population de délinquants en pleine évolution.
- Maximiser l'utilisation structurée du temps mis à la disposition des délinquants.

#### 4.1.3 Résultat stratégique 3 : Réinsertion sociale — « Réinsertion sociale des délinquants efficace et en toute sécurité »

##### Raison d'être

*La « Réinsertion sociale » comprend les programmes et les services fournis dans les établissements et dans la collectivité (p. ex. programmes de développement, de traitement et de soutien)*

Le SCC contribue à la protection de la société par une mise en liberté faite en temps opportun, graduelle, structurée et surveillée des délinquants. Il s'agit d'atteindre un équilibre entre, d'une part, les mesures d'encouragement et d'aide et, d'autre part, les mesures de contrôle. Comme la plupart des délinquants retournent vivre dans leur collectivité, le SCC aidera les collectivités à se doter des moyens nécessaires pour appuyer et aider les délinquants et leurs familles, ce qui contribuera par le fait même à accroître la sécurité publique.

##### Priorités

La réinsertion sociale des délinquants en toute sécurité exige une surveillance accrue dans la collectivité et l'appui solide du SCC, mais il faut également que les collectivités aient la capacité de fournir aux délinquants un environnement positif et propice à la réinsertion sociale, ainsi que des programmes et des services visant à prévenir la récidive. Les priorités du SCC dans le secteur de la réinsertion sociale sont les suivantes :

- Élargir la gamme des interventions pour répondre à des besoins ciblés des délinquants.
- Accroître la capacité des collectivités d'appuyer la réinsertion sociale des délinquants en toute sécurité et au moment opportun.
- Amener les citoyens et les collectivités à participer davantage aux activités correctionnelles et renforcer les partenariats à l'intérieur du système de justice pénale.

4.1.2 Résultat stratégique 2 : Garde — « Logement et gestion des délinquants qui soient raisonnables, sûrs, sécuritaires et humains, le tout conformément aux mesures les moins contraignantes possibles »

Raison d'être

<b>La « Garde »</b>	Un environnement sûr, sécuritaire et positif permet d'assurer la sécurité du public, du personnel et des délinquants à l'intérieur des établissements et dans la collectivité.
<b>comprend la surveillance et le contrôle des délinquants, ainsi que</b>	Des réseaux de renseignements solides et intégrés peuvent aider à prévenir le crime aux niveaux national et international.
<b>la construction et l'entretien des établissements correctionnels</b>	La communication de renseignements en temps opportun peut aider les responsables à prendre les décisions appropriées concernant les délinquants et à réagir rapidement aux incidents, favorisant ainsi la sécurité publique.

Le SCC gère des terrains, des installations et des parcs de véhicules et il doit fournir au personnel et aux délinquants dont il a la responsabilité un environnement sain et assurer leur bien-être. Le développement durable a une incidence sur la collectivité dans son ensemble.

Priorités

Pour réduire les obstacles à la réadaptation, il faut un environnement sûr, positif et adapté sur le plan culturel, un environnement qui est propice au changement d'attitude et à l'adoption d'un comportement prosocial. Les priorités du SCC sont les suivantes :

- Améliorer la sécurité dans les établissements à sécurité maximale.
  - Améliorer le potentiel de réadaptation des délinquants par des interventions et des programmes plus intégrés et plus ciblés.
  - Intégrer davantage les réseaux du renseignement et d'information et en améliorer l'accès au sein du portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile.
  - Améliorer les stratégies opérationnelles pour maîtriser l'offre de drogues et en réduire la demande.
- Le SCC affectera, chaque année, une somme totale de 689,5 millions de dollars à des activités planifiées pour atteindre ce résultat stratégique.

Plans pour 2004-2007

- Contribuer à l'élaboration d'un projet complet d'échange d'information et d'interopérabilité en matière de sécurité publique.
- Intégrer les approches adoptées pour la sécurité, la gestion des cas et les programmes destinés à des groupes de délinquants qui présentent un niveau de risque et des besoins semblables, en fonction du niveau de sécurité.

en faisant le pont entre l'établissement et la collectivité pour les services fournis. Les priorités du SCC dans le domaine de la santé sont les suivantes :

- ☐ Réduire l'incidence négative de la toxicomanie sur le comportement des délinquants pendant leur incarcération et après leur mise en liberté.
- ☐ Réduire le risque de transmission des maladies infectieuses.
- ☐ Optimiser la prestation de services de santé mentale accredités.

Le SCC affectera, chaque année, une somme totale de 210,3 millions de dollars à des activités planifiées pour atteindre cet objectif stratégique.

## Plans pour 2004-2007

- ☐ Mettre en œuvre des initiatives qui aident à gérer les problèmes de dépendance et à réduire les dommages causés par la drogue, à l'appui de la Stratégie canadienne antidrogue.
- ☐ Elaborer un protocole pour évaluer les caractéristiques et les comportements associés aux TSAF, les types d'interventions requises et la formation à donner au personnel.
- ☐ Améliorer les approches en matière de promotion de la santé.
- ☐ Fournir des traitements plus ciblés pour les problèmes de santé mentale des délinquants.
- ☐ Fournir des services de soutien pour les délinquants atteints de maladies chroniques et ceux qui ont besoin de soins palliatifs.
- ☐ Amener les collectivités à participer activement à la poursuite des soins pour les délinquants qui font la transition entre l'établissement et la collectivité.
- ☐ Elaborer et mettre en œuvre un meilleur cadre d'assurance de la qualité pour les services de santé fournis dans les établissements du SCC.
- ☐ Mettre en place un système automatisé d'information sur la santé.
- ☐ Déterminer les mécanismes visant à éliminer l'exposition à la fumée secondaire dans les établissements.



## SECTION IV : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### 4.1 Résultats stratégiques, plans et priorités

Conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor, le SCC fait rapport sur ses plans et ses priorités selon les résultats stratégiques établis dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR). Le tableau 4.2 met en relation les secteurs d'activité, les résultats stratégiques et les défis stratégiques dont il a été question dans la section précédente. Il donne également les mesures qui serviront à déterminer le degré de réussite du SCC dans l'atteinte des résultats stratégiques recherchés.

Considérées dans leur ensemble, les priorités suivantes permettent au SCC de répondre aux besoins d'une population diversifiée de délinquants dont il a la charge, y compris les femmes et les membres des minorités visibles et, en particulier, les délinquants autochtones, étant donné leur taux élevé d'incarcération allié à des besoins divers.

#### 4.1.1 Résultat stratégique 1 : Prise en charge – « Environnement sûr et sain pour ceux et celles qui vivent et travaillent dans le système correctionnel ainsi que pour le grand public »

##### Raison d'être

La santé des délinquants a des répercussions importantes sur la santé publique. Elle constitue également un facteur important de l'efficacité de la mise en œuvre des programmes du SCC pour assurer la sécurité publique<sup>17</sup>.

En s'attaquant aux problèmes de santé mentale causés par la toxicomanie dont souffrent les délinquants, le SCC contribue à la réinsertion sociale sûre de ces individus et à la réduction de la récidive. De la même manière, le SCC peut favoriser une plus grande sécurité dans les établissements et dans la société :

- en traitant les conséquences de la toxicomanie grave sur la propagation des maladies infectieuses;
- en comprenant mieux les répercussions des troubles du spectre de l'alcoolisation foetale (TSAF);
- en accordant une attention particulière à la mise en valeur de modes de vie sains pour prévenir les problèmes de santé.

*La « Prise en charge » comprend les soins de santé mentale et physique, l'alimentation, l'habillement et les services en établissement fournis aux délinquants*

##### Priorités

Le SCC mettra en place un système de qualité qui favorisera des modes de vie sains, permettra de traiter et de gérer les maladies physiques et d'améliorer la santé mentale des délinquants tout

<sup>17</sup> Les plans et les priorités concernant la santé du personnel figurent dans les priorités des Services corporatifs.



nécessitera de modestes réaffectations internes et de nouvelles approches à l'égard des ententes fédérales-provinciales.

L'évolution et la complexité croissante du profil des délinquants obligent le SCC à effectuer régulièrement des travaux de recherche et de développement sur de nouveaux programmes et outils de soutien pour veiller à ce que les milieux correctionnels soient sûrs et sains. Elles font également ressortir la nécessité d'échanger l'information, les résultats de la recherche et les programmes à l'échelle nationale et internationale, afin de contribuer à la sécurité globale.

Par conséquent, il faut fournir au personnel en place le recyclage et la formation nécessaires dans de nouveaux secteurs comme le contrôle de l'influence des gangs, les maladies infectieuses et la technologie, et l'aider à relever les nouveaux défis. Aussi, les stratégies de recrutement doivent faire en sorte que les candidats retenus disposent de compétences appropriées et variées, de manière à pouvoir s'adapter au milieu en pleine évolution. Les progrès de la technologie offrent de nouvelles possibilités pour la formation, l'apprentissage et l'avancement professionnel. Les nouvelles approches de gestion du savoir permettent également de fournir au moment opportun l'accès à l'information et à des spécialistes pour appuyer une prise de décisions quotidienne fondée sur le savoir.

L'exécution des services étant maintenant plus efficiente, les responsables de la prestation des services ont le temps de se concentrer sur l'établissement de bonnes relations, essentielles à une réinsertion sociale sûre des délinquants. Des consultations plus efficaces auprès des intervenants et des citoyens sont essentielles pour élaborer des politiques efficaces et des approches modernes en matière de gestion des ressources et de reddition des comptes. Les systèmes de gestion des ressources humaines, de gestion financière et de gestion des délinquants doivent tous faire l'objet de mises à jour en temps opportun.

Les progrès technologiques offrent également des occasions aux groupes du crime organisé, aux gangs et aux terroristes de commettre des crimes transfrontaliers encore plus perfectionnés. Le nombre croissant de délinquants liés à ces groupes souligne la nécessité, pour les autorités correctionnelles fédérales, d'adopter des méthodes pour gérer le renseignement et les informations qui font appel à la participation de plusieurs administrations.

### *Avantage pour les Canadiens*

La mise en place des systèmes et des outils de soutien utilisés pour la prestation des services d'une part, et le réalignement et la transformation des stratégies et de l'utilisation faite des ressources, d'autre part, devraient permettre au SCC de continuer de fournir des services d'une façon responsable sur le plan financier, et ce, sans mettre en danger la sécurité publique.

Le SCC dispose d'une marge de manœuvre restreinte dans la réaffectation des fonds, car la plupart de ses coûts de fonctionnement sont soit fixes, soit semi-variables. Plus de 80 % des dépenses budgétaires du SCC servent à assumer les coûts liés à la garde et au traitement des détenus en milieu carcéral, alors que 9 % sont affectés à la surveillance et au traitement des délinquants dans la collectivité. La capacité du SCC de réaffecter ses ressources à la mise en oeuvre d'interventions dans la collectivité est limitée par le pourcentage élevé du budget alloué aux opérations dans les établissements et par la nécessité de renforcer la sécurité et de modifier les programmes et les traitements offerts en milieu carcéral compte tenu du nouveau profil des délinquants. Par conséquent, de concert avec d'autres administrations et des collectivités, le SCC examine des approches novatrices en matière de prestation de services correctionnels qui tirent profit des fonds provinciaux, fédéraux et communautaires qui seront réinvestis dans le renforcement de la capacité des collectivités et qui permettront de réaliser des économies. Cela

La capacité de relever les nouveaux défis tient à la présence à la fois des bonnes personnes et des bons outils, à une gouvernance claire, à un cadre de gestion ainsi qu'à un financement suffisant pour fournir les services correctionnels de base. Une analyse des obligations législatives du SCC et des obligations à la grandeur du gouvernement a été effectuée en 2003. En réponse, le SCC examine actuellement de nouvelles approches pour réaligner la prestation des services dans le cadre de nouveaux modèles de financement et structures organisationnelles.

### *Défis et tendances*

Conformément au nouvel accent mis par le gouvernement sur la transparence, la reddition de comptes, la rentabilité et la réaffectation continue des ressources en fonction des grandes priorités, le quatrième défi que le SCC doit relever est d'atteindre efficacement les objectifs correctionnels du Canada dans les limites des moyens dont il dispose actuellement. Le SCC, comme les autres organismes, doit toujours mettre l'accent sur la réaffectation de ses ressources en fonction de ses priorités les plus importantes, tout en maintenant la stabilité dans les opérations en établissement.

### **3.1.4 Réaligner et transformer l'organisation**

La poursuite des efforts entrepris pour nouer des relations plus efficaces et plus solides avec les collectivités et pour mieux intégrer et cibler les méthodes employées pour les services correctionnels communautaires devrait influencer de façon positive sur la capacité du SCC de réinsérer les délinquants dans la société plus efficacement, de façon plus sûre et dans de meilleurs délais.

### *Avantage pour les Canadiens*

Pour renforcer la capacité des collectivités d'aider les délinquants dans leur réinsertion sociale à long terme, il est essentiel de sensibiliser la population aux services correctionnels, de promouvoir le dialogue avec les collectivités, d'encourager les citoyens et de les écouter, notamment en prenant connaissance de leurs idées et de leurs préoccupations au sujet des politiques et des pratiques.

correctionnel et, du coup, à créer des collectivités plus solides, qui sont capables de fournir aux délinquants le soutien dont ils ont besoin pour réintégrer la société.



C'est dans les trois mois suivant leur mise en liberté que les délinquants surveillés dans la collectivité risquent le plus de récidiver. La plupart des délinquants commettent leurs crimes dans les villes et c'est dans les villes qu'ils retournent après leur mise en liberté, dans des collectivités qui souvent n'ont pas les programmes ni les services appropriés ou encore les ressources nécessaires pour répondre à leurs besoins.

Les approches axées sur la collaboration entre les ministères et les administrations, ainsi qu'avec les groupes communautaires et les experts sont essentielles à la mise en œuvre de stratégies financièrement responsables en matière de prévention du crime et de réadaptation des délinquants. Ces approches permettent non seulement de réduire le fardeau administratif des collectivités, mais aussi de veiller à ce que les initiatives répondent aux besoins définis par les collectivités elles-mêmes.

Des travaux de recherche récents révèlent que la plupart des Canadiens surestiment le nombre d'actes criminels et leur gravité, mais sous-estiment la sévérité des sanctions imposées. Toutefois, un seul incident peut nuire au sentiment de sécurité de toute une collectivité, et, du coup, à la confiance du public dans l'approche canadienne en matière de justice pénale.

Au Canada, le taux global de criminalité est généralement en baisse depuis le début des années 90. En 2003, le Centre canadien de la statistique juridique a signalé que le taux de criminalité était resté relativement stable (-0,6 %) et que le taux de criminalité avec violence avait chuté de 2 % en 2002, poursuivant ainsi la baisse observée au cours des dix dernières années<sup>13</sup>. Toutefois, il existe de grandes différences dans les régions métropolitaines de recensement par rapport à la tendance générale, ce qui doit être pris en compte lorsqu'on élabore des interventions communautaires pour lutter contre le crime.

Bien que 15 % des Canadiens estiment que la criminalité et la violence sont des problèmes importants, seulement 5 % d'entre eux ont déclaré que la sécurité publique figurait au nombre de leurs principales préoccupations<sup>14</sup>. Parallèlement, le public fait peu confiance aux services correctionnels et au régime de libération conditionnelle. Par ailleurs, le pourcentage de la population qui se dit en faveur de la libération conditionnelle dans le cas des délinquants non violents est en fait élevé et il continue de croître. En 1998, quelque 75 % de la population était favorable à la libération conditionnelle des délinquants non violents. En 2001, cet appui avait augmenté, passant à 80 %<sup>15</sup>. La recherche révèle que la mise en liberté graduelle et sous surveillance des délinquants sous responsabilité fédérale, y compris ceux qui ont commis des infractions avec violence, favorise leur retour dans la collectivité sans risque pour celle-ci<sup>16</sup>.

Pour favoriser la réinsertion sociale des délinquants en toute sécurité, il est essentiel de pouvoir compter sur le soutien de collectivités et de citoyens informés. Toutefois, cela représente tout un défi, compte tenu de l'écart qui existe entre la perception et la réalité. Les efforts déployés pour combler cet écart contribueront à mieux faire comprendre les complexités du système

<sup>13</sup> *Statistiques de la criminalité au Canada, 2002*, Juristat, Centre canadien de la statistique juridique, juillet 2003.

<sup>14</sup> *Public Views on Information Sharing in the Criminal Justice System*, Ipsos-Reid Corp., mai 2002, présenté à Solliciteur général Canada.

<sup>15</sup> *Fear of Crime and Attitudes to Criminal Justice in Canada: A Review of Recent Trends 2001-2002*, Julian V. Roberts, Département de criminologie, Université d'Ottawa.

<sup>16</sup> Motiuk, Boe, & Nafekh, *Le retour en toute sécurité des délinquants dans la communauté – Aperçu statistique*, avril 2003, Ottawa, SCC.

Parallèlement, le profil des délinquants sous responsabilité fédérale fournit quelques indications quant à la capacité des collectivités de faire face aux problèmes sociaux. La sureprésentation des Autochtones et des membres des autres minorités visibles parmi les délinquants, le pourcentage élevé des délinquants ayant des problèmes de santé physique et mentale et de toxicomanie, ainsi que leur niveau d'analphabétisme, leur manque de compétences professionnelles et les problèmes liés au vieillissement des délinquants sont tous des domaines où la capacité des collectivités est peut-être déficiente. De plus, la nécessité de mettre en place des systèmes de soutien dans la collectivité pour les délinquants pourrait alourdir le fardeau déjà important que les collectivités doivent supporter.

Le SCC ne pourra obtenir du succès dans ses efforts de réinsertion sociale des délinquants que si les citoyens et les collectivités comprennent bien l'importance que revêt leur participation au processus de réinsertion sociale. La capacité des collectivités signifie qu'il faut offrir les programmes, les connaissances, l'expertise et les services nécessaires aux délinquants et à leurs familles pendant l'incarcération des délinquants, leur réinsertion sociale et tout au long de leur vie dans la collectivité.

En outre, le SCC peut beaucoup aider les collectivités à prévenir le crime. Il peut les informer sur les croyances, les attitudes et les comportements qui contribuent au comportement criminel. Le SCC a conçu des outils pour mesurer le potentiel de comportement criminel et il a élaboré des interventions fondées sur la recherche pour s'attaquer aux facteurs à l'origine du comportement criminel. Il s'agit notamment de programmes de réadaptation fondés sur la théorie cognitive appliqués à la résolution de problèmes, à l'apprentissage du raisonnement et à l'autocontrol qui se sont montrés efficaces pour modifier le comportement criminel. Le SCC offre également des programmes d'alphabétisation et d'employabilité qui permettent aux délinquants d'acquérir les compétences et les habiletés nécessaires pour fonctionner efficacement dans la société.

Le SCC a également élaboré, avec l'aide de bénévoles et de spécialistes de la collectivité, un certain nombre de systèmes d'appui pour les délinquants et leurs familles. Il suffit de mentionner, par exemple, les cercles de soutien et de responsabilité pour les délinquants sexuels, qui les aident à adopter un mode de vie exempt de criminalité une fois leur peine terminée<sup>12</sup>. Aussi, l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur la coordination des services correctionnels dont nous avons déjà parlé a permis à cette province d'affecter les économies découlant de la fermeture d'une prison à l'infrastructure communautaire. Elle a permis aussi d'accroître la capacité des collectivités d'appuyer non seulement les délinquants sous responsabilité provinciale et fédérale, mais aussi les citoyens à risque. Le SCC travaille avec des collectivités autochtones en vue de perfectionner des compétences dans le domaine des pratiques correctionnelles. Cela aboutira à une administration efficace des peines imposées à des délinquants issus de collectivités autochtones, dans le contexte des pavillons de ressourcement et des organismes d'aide postpénale. Ces initiatives, et d'autres, peuvent être élargies à des fins préventives.

Les partenariats insufflent un dynamisme et ils sont enrichissants sur les plans des perceptions, des capacités et de l'expertise; ils peuvent donc être perçus comme un investissement dans l'avenir, ainsi que dans la prévention du crime et de la récidive.

<sup>12</sup> Les cercles de soutien et de responsabilité (CSR) aident les délinquants sexuels à s'adapter à la vie en société après leur mise en liberté et à demeurer des citoyens respectueux des lois. Chaque CSR se compose d'un groupe de citoyens dûment formés qui se réunissent régulièrement avec un délinquant pour lui offrir un soutien personnel et pour faciliter sa réinsertion sociale en toute sécurité.



Le SCC estime que la création de relations positives et réciproques avec les collectivités canadiennes est une exigence stratégique en vue de favoriser la sécurité et la santé publiques. L'adoption de mesures de rechange et de programmes de déjudiciarisation au début des années 90 a incité les collectivités à élaborer et à mettre en oeuvre de nouveaux programmes et services, en particulier à l'intention des populations défavorisées sur le plan social.

### 3.1.3 Renforcer la capacité des collectivités

L'élaboration de stratégies plus intégrées et mieux ciblées pour fournir des services en collaboration avec des partenaires devrait améliorer la sécurité publique et contribuer à lutter contre le taux d'incarcération élevé des Autochtones et, de manière plus générale, à faire en sorte que les Autochtones et les non-Autochtones aient les mêmes chances dans la vie.

#### *Avantage pour les Canadiens*

Il faut que le SCC continue à renforcer ses partenariats et à les étendre à d'autres administrations, ministères, organismes communautaires et citoyens pour qu'il puisse élaborer des approches plus intégrées et mieux ciblées en vue de réduire la surreprésentation des Autochtones dans le système correctionnel et, du coup, de contribuer à la création de collectivités autochtones sûres et en santé.

Ces résultats préliminaires révèlent que la stratégie du SCC visant à améliorer les programmes adaptés aux besoins culturels et les interventions correctionnelles destinées aux délinquants autochtones, ainsi qu'à en élaborer de nouveaux semble compenser les problèmes initiaux que présente cette population sur les plans du risque et des besoins élevés. Parallèlement, cette approche contribue modestement à réduire le taux de récidive dans la collectivité.

Malgré le profil de risque plus élevé des délinquants autochtones lors de leur admission, lequel est principalement attribuable au nombre et à la gravité des infractions antérieures, des progrès ont été constatés. En outre, il y a eu une diminution du pourcentage de délinquants autochtones ayant commis une infraction pendant leur période de surveillance dans la collectivité (de 15,9 % en 1999-2000 à 13,2 % en 2002-2003). Cependant, les délinquants autochtones sont toujours plus susceptibles de faire l'objet d'une surveillance dans la collectivité dans le cadre d'une liberté d'office (43 % vs 29 %), plutôt que d'une semi-liberté ou d'une liberté conditionnelle totale.

Les résultats font également ressortir la nécessité d'adopter de nouvelles stratégies de gestion correctionnelle, compte tenu du fait qu'un plus grand pourcentage de délinquants autochtones se sont déjà évadés ou ont passé des périodes en liberté illégale (33 % vs 26 %). Près de 40 % d'entre eux ont été placés en isolement disciplinaire comparativement à 34 % des délinquants non autochtones, et 23 % sont affiliés à des gangs ou à des groupes du crime organisé par rapport à 12 % des délinquants non autochtones. Le taux de maintien en incarcération des délinquants inuits est particulièrement élevé : il représente dix fois la moyenne nationale.

de leur admission, d'être jugés comme présentant un risque élevé de récidive (75 % vs 60 %), d'avoir eu des démêlés avec la justice pendant leur jeunesse (66 % vs 45 %) et de ne pas avoir mené à bien leur période de mise en liberté sous condition (49 % vs 43 %). Trente-quatre pour cent (56) des délinquants purgent une peine de moins de trois ans et 31 % (51), de trois à cinq ans. Aussi, 83 % (137) des délinquants autochtones ont été condamnés pour une infraction avec violence comparativement à 50 % (321) des délinquants non autochtones.

les délinquants autochtones, qu'elles soient urbaines ou rurales, ne sont pas toutes capables de leur fournir tout le soutien socioculturel dont ils ont besoin pendant leur période de surveillance et un suivi une fois leur peine terminée.

### *Défis et tendances*

Bien que les Autochtones ne représentent que 3 % de la population adulte canadienne, ils comptent actuellement pour 16 % de tous les délinquants sous responsabilité fédérale incarcérés dans les établissements ou surveillés dans la collectivité. Soixante-huit pour cent des délinquants autochtones proviennent des Premières nations, 28 % sont Métis et 4 % sont Inuits.

Les tribunaux ont maintenant tendance à imposer des peines plus courtes aux délinquants autochtones comparativement aux délinquants non autochtones<sup>11</sup>, ce qui pourrait laisser croire que le système de justice pénale comprend le contexte historique et culturel de la délinquance. Parallèlement, les données révèlent que la population actuelle de délinquants autochtones est plus susceptible de récidiver que la population de délinquants non autochtones.

La surreprésentation des Autochtones dans le système carcéral fédéral est attribuable à des problèmes systémiques de longue date, qui excèdent largement la responsabilité du SCC. Les dossiers révèlent qu'un pourcentage extrêmement élevé de délinquants autochtones ont déclaré avoir consommé de la drogue ou de l'alcool (80 %), avoir été victimes de mauvais traitements physiques (45 %) et avoir souffert de l'absence parentale ou de négligence parentale (41 %), ainsi que de pauvreté (35 %) dans leur enfance. Vingt-huit pour cent des délinquants autochtones ont été pupilles de l'État et 15 % ont été envoyés dans des pensionnats. Entre autres, les délinquants autochtones ont plus de problèmes de santé que les autres, dont le diabète, les maladies cardiaques, le VIH, l'hépatite B et C et les troubles du spectre de l'alcoolisation fœtale. Le groupe de délinquants autochtones tend à être plus jeune que les autres, ses membres sont, dans l'ensemble, incarcérés pour une infraction violente dans une proportion plus grande que les autres et ils ont des besoins beaucoup plus grands, concernant l'emploi et l'éducation, par exemple.

Par ailleurs, les délinquantes autochtones présentent beaucoup plus de besoins que les délinquantes non autochtones, par exemple dans les domaines des problèmes affectifs (97 % vs 85 %), des problèmes liés à l'emploi (82 % vs 48 %), des relations matrimoniales et familiales (81 % vs 61 %) et de la toxicomanie (94 % vs 61 %).

Sur le plan de la justice pénale, 81,8 % des délinquants autochtones purgent une peine pour une infraction avec violence comparativement à 67,5 % des délinquants non autochtones. Par exemple, 28 % des délinquants autochtones purgent une peine pour un homicide comparativement à 24 % des délinquants non autochtones, et 23 % purgent une peine pour une infraction sexuelle comparativement à 17 % des délinquants non autochtones. Quatre-vingt-dix-sept pour cent des délinquants autochtones sont affiliés à des gangs et/ou à des groupes du crime organisé comparativement à 12 % des délinquants non autochtones.

Une analyse de *L'évolution de la population carcérale sous responsabilité fédérale : 1997 et 2002* (Boe et coll., 2003) a révélé des éléments de preuve importants selon lesquels il s'est produit depuis 1997 un « durcissement » de la population carcérale sous responsabilité fédérale. C'est particulièrement vrai chez les délinquants autochtones, qui sont plus susceptibles (25 %)



infligés aux biens de l'établissement, de décès de détenus attribuables à des surdoses et d'extorsion à l'endroit des familles et des amis de détenus.

Viennent s'ajouter aux défis liés à la complexité croissante des besoins et des risques des délinquants les difficultés attribuables au maintien de services de santé essentiels. Par exemple, il est de plus en plus nécessaire d'offrir des interventions médicales et des soins palliatifs et de longue durée, ce qui alourdit le fardeau lié à la prestation de services de santé.

Les taux élevés d'alcoolisme et de toxicomanie chez les délinquants (80 %) ont de lourdes répercussions sur le comportement criminel et la santé publique. Plus de la moitié des délinquants actuellement sous la responsabilité du SCC étaient sous l'influence d'une substance lorsqu'ils ont commis leur dernière infraction. Les taux élevés de maladies infectieuses chez les délinquants sont liés à ces problèmes. Qui plus est, les coûts élevés du traitement des délinquants atteints d'une maladie infectieuse imposent des défis supplémentaires au SCC. Par exemple, le traitement d'un délinquant atteint de l'hépatite C coûte 25 000 \$ et celui d'un délinquant atteint du VIH/sida coûte 20 000 \$ par année.

La recherche a révélé que, dans l'ensemble, la santé des détenus est considérablement moins bonne que celle des autres Canadiens. Les problèmes de santé mentale sont tout particulièrement préoccupants, car ils ont une incidence sur la gestion de la population, l'isolement, les libérations d'office assorties d'une assignation à résidence et les ordonnances de surveillance de longue durée délivrées par les tribunaux. Environ 20 % de la population carcérale a été hospitalisée dans un établissement de santé mentale par le passé, 11 % fait actuellement l'objet d'un diagnostic de problèmes psychiatriques et 18 % prend des médicaments d'ordonnance. Le taux de suicide chez les délinquants incarcérés de sexe masculin est presque quatre fois plus élevé que celui des hommes dans la société canadienne. Les nouvelles technologies pour diagnostiquer et traiter les problèmes de santé ainsi que les coûts croissants des médicaments d'ordonnance font qu'il est considérablement plus difficile pour le SCC de fournir des services de santé et des soins aux délinquants, en conformité avec les normes professionnelles reconnues.

### *Avantage pour les Canadiens*

La mise en œuvre de stratégies pour mieux cibler les nouveaux risques et les nouveaux besoins des délinquants devrait contribuer à la garde en toute sécurité de ces derniers et améliorer l'efficacité des interventions et, par le fait même, celle de la sécurité et de la santé publiques.

### **3.1.2 Faire face à la surreprésentation des délinquants autochtones**

Le SCC a fait des progrès modestes dans la réduction des taux de réincarcération des délinquants autochtones, une population des plus complexes.

De plus en plus, les délinquants autochtones commettent des gestes criminels au sein des villes et ils retournent y vivre lorsque libérés du pénitencier<sup>10</sup>. Or, les collectivités où retournent vivre

<sup>10</sup> LaPrairie C. (2002). *Aboriginal over-representation in the criminal justice system: A tale of nine cities*. Canadian Journal of Criminology, Avril, 181-208.

imposer des peines de plus longue durée que par le passé et, par conséquent, ils exigent aussi différents types d'interventions.

### Défis et tendances

Le profil complexe des délinquants et les courtes peines nécessitent des approches nouvelles et mieux ciblées en matière de sécurité et d'interventions dans les établissements et la collectivité. Il s'agit notamment de simplifier les processus de gestion des cas, tout en renforçant la prise de décisions. Comme la plupart des délinquants présentent des besoins multiples, il est très difficile de répondre à ceux-ci.

Les femmes détenues comptent pour 3,9 % de la population carcérale sous responsabilité fédérale, ce qui représente une légère diminution comparativement au taux de 4,1 enregistré au cours de l'année précédente. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2000, le pourcentage de femmes incarcérées pour un crime violent s'est accru de 9,1 % (242 en 2000 comparativement à 264 en 2004). Parallèlement, la proportion de femmes qui purgent de courtes peines (moins de trois ans) a connu une augmentation substantielle, passant de 25 % à 34,6 %.

Les délinquants appartenant à des minorités ethnoculturelles représentent 14 % de la population totale de délinquants (environ 11 % d'entre eux sont incarcérés et 15 % sont sous surveillance dans la collectivité). Même si ces pourcentages sont restés relativement stables au cours des dernières années, la situation complique la mise en oeuvre de programmes efficaces, la prestation de services de soutien spirituel et la satisfaction des besoins en matière de régimes alimentaires.

Aussi, l'incompatibilité croissante entre les particuliers et les groupes, l'augmentation du nombre de jeunes délinquants purgeant de courtes peines et l'influence disproportionnée d'un petit nombre de délinquants au comportement perturbateur nécessitent une attention plus soutenue à l'égard de la gestion des établissements, en particulier au niveau de sécurité maximale.

La croissance du crime organisé se traduit par une augmentation du nombre de délinquants affiliés à des gangs (de 4,6 % en 1997 à 8 % en 2003). Les gangs et les groupes du crime organisé s'adaptent aux efforts des responsables de l'application de la loi. Les alliances stratégiques ou fonctionnelles entre ces groupes sont fréquentes et de plus en plus perfectionnées. Leurs réseaux et opérations gravitent principalement autour de l'extorsion, de la drogue, du blanchiment d'argent, de la prostitution, du jeu illégal et de la protection. Les problèmes attribuables à ces groupes en milieu carcéral sont souvent liés directement aux activités criminelles exécutées avec leurs homologues dans la collectivité, et vice versa.

Dans les établissements, leurs méthodes font augmenter les possibilités de violence entre les détenus, d'intimidation et de violence envers le personnel, de troubles graves, de dommages

<b>Comparaison entre les taux de maladie des délinquants et ceux de la population canadienne</b>	
<b>Maladies infectieuses</b>	VIH : 2 % par rapport à 0,2 % Hépatite C : 25 % par rapport à 0,8 %
<b>Prévalence pour la vie de troubles mentaux, y compris ceux liés à la toxicomanie</b>	80 % par rapport à 40 %
<b>Usage du tabac</b>	Deux fois plus
<b>Santé générale</b>	
<b>Points de pourcentage supérieurs chez les délinquants de sexe masculin par rapport à la population canadienne</b>	Diabète : 40 % Problèmes cardio-vasculaires : 68 % Asthme : 43 %



## 3.1 Défis stratégiques

La sécurité publique est une condition préalable au développement socio-économique et à la qualité de vie de toute collectivité. Les Canadiens sont conscients du rôle joué par le système de justice pénale pour aider à créer une société dans laquelle les familles peuvent croître sans craindre le crime ni la violence et où les entreprises peuvent prospérer. En outre, les résultats montrent que l'approche canadienne en justice pénale donne dans l'ensemble de bons résultats pour prévenir le crime et y réagir.

Le SCC se doit de suivre de près et de mettre à jour ses politiques et ses processus afin de s'adapter à l'environnement en constante évolution dans lequel il intervient, tout en respectant les objectifs et les principes de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*. De l'analyse effectuée sont ressortis quatre grands secteurs qui présentent des défis particuliers pour le SCC :

- répondre à l'évolution du profil des délinquants;
- faire face à la surreprésentation des délinquants autochtones;
- renforcer la capacité des collectivités;
- réaligner et transformer l'organisation.

## 3.1.1 Répondre à l'évolution du profil des délinquants

Aujourd'hui, les délinquants présentent un large éventail de risques et de besoins, ainsi que de longs antécédents criminels. Quatre-vingt-dix pour cent des hommes ont déjà été condamnés pour des crimes commis pendant leur vie adulte ou leur jeunesse. Environ 81 % d'entre eux ont déjà commis une infraction violente. Un délinquant sur trois purge une peine de plus de 10 ans. Le nombre de délinquants qui, en raison de leurs caractéristiques, doivent être classés au niveau de sécurité maximale à la réception a augmenté de 50 % depuis 1997<sup>9</sup>. La croissance du crime organisé se traduit par une augmentation du nombre de délinquants affiliés à des bandes. La plupart des délinquants n'ont jamais occupé d'emploi stable. Environ 80 % sont alcooliques et/ou toxicomanes et peu d'entre eux ont terminé leurs études secondaires. Environ 20 % ont des antécédents de troubles de santé mentale et la plupart ont des incapacités d'ordre cognitif – près de 80 % des délinquants se montrent peu aptes à régler leurs problèmes, agissant par impulsivité et incapables de se donner des choix. Environ 20 % des délinquants souffrent probablement de troubles d'apprentissage et nécessitent des interventions intensives afin de participer de manière efficace aux programmes correctionnels ou à la formation professionnelle.

Un autre facteur, c'est la durée des peines, qui a une influence sur la gestion des cas et la prestation des programmes au moment opportun. Par exemple, la durée moyenne des peines n'a jamais été aussi basse en 15 ans. Les peines de courte durée donnent moins de temps pour mettre en oeuvre les programmes de manière efficace. Aussi, plus de délinquants se voient

En 2002-2003, le Canada a dépensé 1,54 milliard de dollars pour le système correctionnel fédéral. Soixante-trois pour cent de cette somme a servi à payer les salaires, 29 %, les frais de fonctionnellement et d'entretien, et 8 %, les frais d'immobilisations.

La majorité de ces ressources (environ 91 %) sont consacrées à la prestation de services de prise en charge, de garde et de réinsertion sociale destinés aux délinquants dans les établissements et dans la collectivité. Une autre tranche de 5 % est affectée au soutien administratif des opérations (p. ex. les ressources humaines, la formation et les finances). Moins de 4 % servent aux services corporatifs, comme les services exécutifs, la vérification et l'évaluation, l'accès à l'information, la politique générale et les services juridiques et de planification.

CORCAN fonctionne au moyen d'un fonds renouvelable qui comporte des recettes annuelles d'environ 76 millions de dollars, lesquelles compensent les coûts associés à la prestation des programmes d'emploi et d'employabilité aux délinquants.

Il en coûte en moyenne 64 464 \$ pour garder un délinquant dans le système correctionnel fédéral (par rapport à 62 115 \$ en 2001-2002)<sup>8</sup>. Plus de 60 % de l'augmentation du coût de la prise en charge d'un délinquant est attribuable aux augmentations des salaires et des avantages sociaux des employés, et le reste découle de changements apportés aux programmes et à l'infrastructure de prestation des services. Le coût annuel moyen est plus élevé dans le cas des femmes parce que la mise en place d'installations et de services équitables et de qualité comparable coûte plus cher compte tenu du nombre relativement peu élevé de femmes incarcérées.

**Coût annuel moyen résultant de la prise en charge des délinquants aux divers niveaux de sécurité en 2002-2003**

Maximale : 110 213 \$  
Moyenne : 69 716 \$  
Minimale : 69 239 \$

**Dans un centre correctionnel communautaire**  
42 202 \$

**Pour surveiller un libéré conditionnel**  
19 527 \$

**Coût par détenue**  
169 399 \$

<sup>8</sup> Même si le coût total de l'incarcération des délinquants est beaucoup plus élevé dans les établissements à sécurité moyenne que dans ceux à sécurité minimale (529 M\$ vs 145 M\$), le coût moyen par délinquant est semblable, car un plus grand nombre de délinquants sont incarcérés dans les établissements à sécurité moyenne (7 600 vs 2 100), ce qui permet de réaliser des économies d'échelle.

Rendement du Canada 2003	Thème	La santé des Canadiens	L'environnement au Canada	Les avenues de développement économique et l'innovation au Canada
Contribution du SCC <sup>7</sup>	Directe	Surveillance et contrôle des maladies infectieuses dans les établissements correctionnels fédéraux. Réduction de la consommation de drogues et de la propagation des maladies infectieuses. Renforcement de la capacité liée à la réinsertion sociale en toute sécurité.	Minimisation des répercussions négatives des activités du SCC sur l'environnement au moyen de sa stratégie de développement durable. Réduction de la pollution et de l'utilisation de ressources dans les activités du SCC.	Amélioration du niveau d'instruction des délinquants grâce à des programmes d'alphabétisation et de formation de base des adultes. Perfectionnement des compétences liées à l'emploi et amélioration de l'employabilité des délinquants.
	Indirecte	Amélioration de la santé publique. Réduction des coûts que doit assumer le système de santé.	Réduction de la pollution et amélioration de l'environnement.	Élimination du cycle de la pauvreté pour les enfants et les familles à risque. Réduction des coûts économiques de la criminalité. Contribution à un milieu communautaire sûr, ce qui est essentiel au commerce.



rechange à l'incarcération comme une amende, une probation ou une condamnation avec sursis. Cela pourrait signifier que la gravité des peines pour ces délinquants diminue.

### 2.7 Lien avec le rendement du Canada

Le SCC contribue directement et indirectement à la qualité de vie des Canadiens. Directement, il contribue au dynamisme et à la sécurité des collectivités canadiennes en préparant les délinquants en vue de leur réinsertion sociale en toute sécurité.

Le Service contribue également à l'élaboration des stratégies pangouvernementales dans des domaines comme la lutte contre la toxicomanie, le crime organisé et la violence familiale, la protection des enfants et l'aide aux victimes d'actes criminels. Compte tenu de la surreprésentation des Autochtones en milieu carcéral, le SCC a un rôle à jouer en aidant à combler l'écart socioéconomique entre les Autochtones et les non-Autochtones au Canada. En travaillant avec les collectivités autochtones en vue de renforcer le rôle qu'elles jouent dans la prestation des programmes et des services correctionnels qui répondent à leurs besoins, on contribue à combler cet écart.

En remplissant son mandat, le SCC contribue aux progrès dans les domaines de la santé publique, de l'économie et de l'environnement. Ces contributions sont résumées comme suit :

Rendement du Canada 2003	Contribution du SCC <sup>7</sup>		
Thème	Directe	Indirecte	
La vigueur et la sécurité des collectivités canadiennes	Diminution des taux de criminalité et de victimisation grâce à la prestation de programmes et de services qui font baisser la récidive.	Réduction des coûts sociaux attribuables à la criminalité.	Renforcement de la capacité des collectivités de mettre en œuvre des programmes et des services qui répondent aux besoins des populations à risque, grâce à des partenariats et à des ententes officielles avec le secteur bénévole.
	Participation de citoyens canadiens dans le système correctionnel afin d'accroître le bien-être général de la société.	Protection des droits des citoyens grâce à des collectivités plus sûres.	

<sup>7</sup> Établie dans *Le rendement du Canada 2003*, Conseil du Trésor du Canada, [http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rcl\\_f.asp](http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rcl_f.asp)



## 2.6 Rendement du SCC

délinquant, en fonction de l'évaluation du risque et des besoins qu'il présente. Pour préparer la transition vers la collectivité, on informe notamment la police de toutes les mises en liberté de pénitencier et on lui fournit entre autres des renseignements supplémentaires lorsque l'individu est jugé comme présentant un risque élevé pour la sécurité publique. Les victimes sont informées lorsqu'elles souhaitent l'être.

Le SCC évalue dans quelle mesure il contribue à la sécurité publique en fonction du nombre d'incidents impliquant des délinquants pendant leur incarcération, dans les programmes prélibératoires, pendant les périodes de surveillance dans la collectivité et après l'expiration de leur peine. Au nombre des principales données utilisées pour évaluer les résultats du Service en matière de sécurité publique, mentionnons celles-ci :

- les évasions des établissements;
- les incidents de sécurité graves en milieu carcéral;
- les résultats des programmes prélibératoires, en fonction du type de programme (permissions de sortir ou placements à l'extérieur);
- les résultats des programmes de mise en liberté sous condition (semi-liberté, libération conditionnelle totale et libération d'office);
- les incidents impliquant des délinquants sous surveillance dans la collectivité;
- la viabilité de la mise en liberté sous condition (les recherches de suivi servant à évaluer le nombre de nouvelles infractions et leur gravité dans les deux ans suivant la fin de la peine).

Environ 14 600 délinquants étaient en liberté sous condition au cours de l'exercice 2002-2003. Pendant cette période, environ 1,3 % des délinquants surveillés dans la collectivité ont été condamnés pour une infraction violente et 5,6 % ont été condamnés pour une infraction non violente.

Le SCC et la Commission nationale des libérations conditionnelles tiennent des statistiques sur la réincarcération après l'expiration du mandat. Sur les 4 500 personnes qui ont terminé de purger leur peine en 2000-2001, 90 % ne sont pas retournées dans un pénitencier fédéral au cours des deux années qui ont suivi l'expiration de leur mandat. Cette statistique ne reflète pas le taux de récidive complet, car elle ne tient pas compte des délinquants qui sont condamnés de nouveau et qui reçoivent une peine de moins de deux ans. Le SCC a mis au point une méthodologie pour calculer des taux de récidive globaux. Nous disposons actuellement de données pour trois années. Sur tous les délinquants sous responsabilité fédérale dont le mandat a expiré en 1997-1998, 1998-1999 ou 1999-2000, les taux généraux de nouvelles condamnations dans les deux ans suivant la fin de la peine ont été de 39, 37 et 36 % respectivement<sup>6</sup>. Cette baisse constante est encourageante, car la majorité des délinquants qui récidivent reçoivent des peines de ressort provincial ou territorial (moins de deux ans) ou font l'objet de solutions de

<sup>6</sup> Rapport de l'Évaluation du rendement sur le taux de nouvelles condamnations des délinquants sous responsabilité fédérale dont le mandat a expiré entre 1997 et 2000.

servant à maîtriser ceux qui présentent un risque pour la garde en toute sécurité ou pour les collectivités.

Les travaux de recherche en criminologie ont montré maintes fois que l'approche énoncée dans la LSCMLC, prévoyant la mise en liberté graduelle et contrôlée des délinquants lorsque cela peut se faire sans danger et que les mesures de surveillance et de soutien appropriées sont prises, est une façon efficace d'assurer la sécurité de nos collectivités à court et à long terme. Les délinquants qui bénéficient d'interventions ciblées sont moins susceptibles de commettre de nouveaux crimes<sup>5</sup>.

Le travail du SCC englobe tout un éventail d'activités qui débutent lors l'admission des délinquants et qui continuent jusqu'à l'expiration de leur peine. Dans le cas des délinquants visés par une ordonnance de surveillance de longue durée délivrée par les tribunaux, ces activités se poursuivent après l'expiration de la peine. La stratégie correctionnelle du SCC compte quatre activités principales, lesquelles prévoient toutes un vaste échange d'information entre le SCC et ses partenaires du système de justice pénale dans les collectivités.

- **L'évaluation initiale complète** afin de déterminer le risque et les besoins du délinquant en matière de sécurité, ainsi que ses besoins en fait de programmes et de services. Cette évaluation, qui est effectuée au moyen d'outils fondés sur la recherche dont l'utilisation auprès des délinquants sous responsabilité fédérale a été validée, est la base de l'élaboration d'un plan de traitement et d'intervention pluridisciplinaire, qui servira tout au long de la peine dans le but de favoriser la réinsertion sociale graduelle des délinquants en toute sécurité et au moment opportun. Cette évaluation comprend la collecte de renseignements sur les répercussions des actes criminels des délinquants sur leurs victimes, de rapports de police, de commentaires formulés par des juges au moment de la détermination de la peine et d'autres renseignements qui présentent un profil général de l'individu en question.

- **L'incarcération et l'intervention en établissement** pour répondre au risque de récidive de chaque délinquant. Elles comprennent la prestation de programmes établis en fonction de la recherche qui se sont révélés efficaces pour réduire le risque de récidive. Un modèle polyvalent a été conçu pour offrir un large éventail de programmes en établissant de différentes intensités visant à mieux répondre aux besoins des délinquants et, par la même occasion, à augmenter l'efficacité du traitement. Les travaux de recherche permanents sur l'efficacité des programmes et l'accréditation de la part d'experts en contenu contribuent à l'élaboration et à la révision de programmes qui répondent mieux à l'évolution des risques et des besoins que présentent les délinquants.

- **La réévaluation du risque** pour la prise de décisions tout au long de la peine pour veiller à ce que des progrès soient réalisés par rapport au plan correctionnel. Le SCC obtient de l'information de la collectivité, y compris la police et les victimes (au besoin), afin d'évaluer les délinquants qui sont admissibles à la mise en liberté sous condition. Ces évaluations sont présentées à la Commission nationale des libérations conditionnelles et/ou au SCC (directeur d'unité opérationnelle) pour décision.

- **La surveillance dans la collectivité** pour assurer la continuité du plan correctionnel du délinquant élaboré en établissant et pour encourager et surveiller les progrès du

<sup>5</sup> Le retour en toute sécurité des délinquants dans la communauté – Aperçu statistique, Service correctionnel du Canada, avril 2003.



Le système correctionnel fédéral a recours à des méthodes fondées sur la recherche, dont le succès est mondialement reconnu. Bon nombre des systèmes correctionnels dans le monde utilisent des outils mis au point par le SCC en fonction de la recherche pour évaluer les risques et les besoins que présentent les délinquants. En même temps, le système comporte des outils

## 2.5 Approche

Des indicateurs de rendement ont été établis pour chacun de ces secteurs d'activité. Ils sont présentés à la partie IV — Plans et priorités, tableau 4.2.

- **Services corporatifs** — Services de gestion corporative qui viennent appuyer la prise en charge, la garde et la réinsertion sociale des délinquants, et des partenariats qui favorisent la réalisation de notre mandat et de notre Mission.
  - **Réinsertion sociale** — Réinsertion sociale des délinquants efficace et en toute sécurité.
  - **Garde** — Logement et gestion des délinquants qui soient raisonnables, sûrs, sécuritaires et humains, le tout conformément aux mesures les moins contraignantes possibles.
  - **Prise en charge** — Un environnement sûr et sain pour ceux et celles qui vivent et travaillent dans le système correctionnel et pour le grand public.
- Le SCC compte quatre grands secteurs d'activité : la prise en charge, la garde, la réinsertion sociale et les services corporatifs. Chaque secteur vise un résultat stratégique particulier.

## 2.4 Secteurs d'activité

Tout au long de l'année, des milliers de personnes défavorisées reçoivent l'aide de membres du personnel du SCC et de délinquants dans le cadre de diverses initiatives destinées à « redonner » à la collectivité. Bon nombre de ces initiatives visent à offrir du réconfort aux enfants, à remplir les garde-manger des banques alimentaires et à aider les personnes âgées ou défavorisées de la collectivité. Les jouets, les denrées alimentaires, les vêtements et l'argent amassés sont remis directement aux membres et aux organismes des collectivités.

Environ 500 citoyens représentant leurs collectivités respectives sont membres de 98 comités consultatifs de citoyens (CCC). Les membres des CCC fournissent au SCC des avis et des conseils sur leurs activités et les répercussions de celles-ci sur le bien-être général des collectivités; ils fournissent une rétroaction sur les pratiques du Service et font le lien entre le SCC et les collectivités. Le SCC profite également du soutien d'environ 10 000 bénévoles qui, chaque année, fournissent un appui aux délinquants sous forme, notamment, de tutorat, de visites et d'activités sportives, sociales et spirituelles.

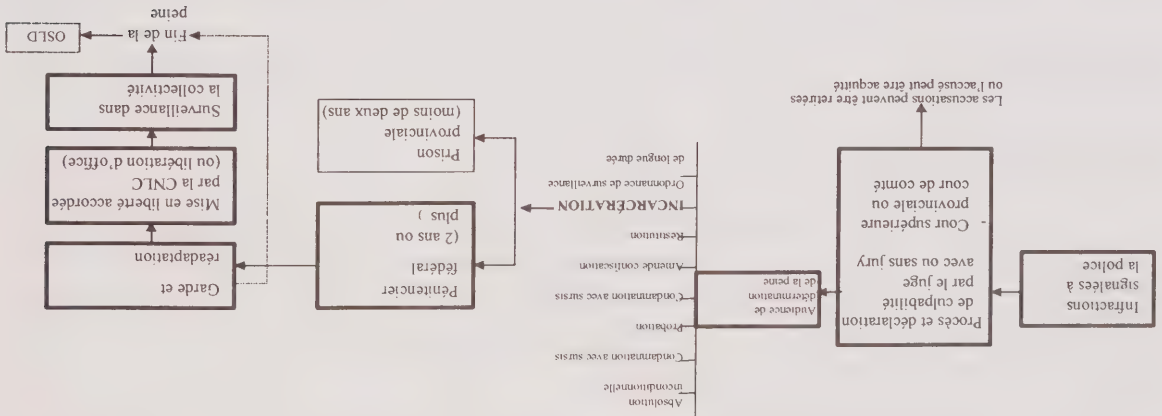
L'égard de questions précises liées à des groupes particuliers de délinquants.

Le SCC cherche de plus en plus à resserrer ses partenariats avec des citoyens et des collectivités. Les Canadiens peuvent aider à bâtir des collectivités sûres et fortes, et c'est d'ailleurs ce qu'ils font. Le SCC travaille en étroite collaboration avec un large éventail de groupes d'Autochtones, de membres de minorités visibles et de femmes, d'organisations confessionnelles, d'universités et de collèges, de syndicats, d'organisations de victimes et d'organismes non gouvernementaux. Le SCC communique également avec divers groupes consultatifs pour éclairer et renforcer ses politiques et stratégies afin d'améliorer les résultats à

Le diagramme ci-dessous illustre la séquence des événements qui se produisent dans le système de justice pénale, à partir du moment où une infraction est signalée jusqu'à l'expiration d'une peine.

## Système de justice pénale

*Les délinquants viennent de la collectivité...*



*... et ils y retourneront*

Le vaste réseau de partenariats novateurs et d'ententes de collaboration aux échelons national, régional et local a évolué au fil des ans. À titre d'exemple de l'approche novatrice en matière de partenariats entre le gouvernement fédéral, les provinces et les collectivités, mentionnons l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur la coordination des services correctionnels qui, jusqu'à maintenant, a permis le transfèrement de délinquants à risque élevé d'établissements provinciaux vers des établissements fédéraux. Au nombre des résultats obtenus, mentionnons la maximisation de l'utilisation des établissements dans les diverses administrations, un accès accru aux programmes et une réduction du doublement de ces derniers, un investissement accru dans les programmes et services communautaires et un meilleur accès à ceux-ci, un plus grand engagement des citoyens dans l'analyse des besoins et le soutien offert aux délinquants après leur mise en liberté.

Le SCC établit des partenariats avec des collectivités autochtones pour aménager des pavillons de ressourcement en vertu de l'article 81 de la LSCMLC en vue d'obtenir tout un éventail de résultats en matière de justice sociale et pénale, contribuant du coup à améliorer les chances des Autochtones dans la vie et à prévenir la criminalité.

Les relations qu'entretient le SCC avec la police à l'échelle nationale et communautaire sont essentielles à son efficacité. Par conséquent, le SCC a nommé une personne qui possède de l'expérience dans le domaine en tant que conseiller et agent de liaison auprès de la collectivité policière en vue de resserrer les communications et de mieux harmoniser les priorités et les activités de chaque organisme.



conditionnelle, ainsi qu'un centre de recherche sur la toxicomanie, cinq administrations et collèges du personnel régionaux, un centre d'apprentissage en gestion correctionnelle et une administration centrale. Outre les établissements exploités par le gouvernement fédéral, le SCC travaille avec des organismes non gouvernementaux, issus de la collectivité, qui gèrent environ 200 maisons de transition réparties à travers le pays.

Le SCC gère également une gamme d'accords d'échange de services conclus avec les autorités correctionnelles provinciales et territoriales et avec des collectivités autochtones pour fournir des services et des programmes correctionnels spécialisés.

En outre, CORCAN, un organisme de service spécial<sup>4</sup>, fournit de la formation professionnelle et de la formation en employabilité aux délinquants incarcérés dans les établissements fédéraux et offre des services de soutien dans 25 collectivités réparties un peu partout au Canada pour aider les libérés conditionnels à garder un emploi.

Le SCC compte un effectif très diversifié et dynamique. Quarante-quatre pour cent de l'effectif est constitué de personnel de sexe féminin. Quelque 4 % des employés sont membres des diverses minorités visibles et environ 6 % sont Autochtones. La moitié de tout le personnel affecté aux unités opérationnelles du SCC est représentée par deux groupes professionnels qui, pour l'essentiel, sont exclusifs au SCC. Les agents de correction constituent 41 % de tout l'effectif et les agents de libération conditionnelle et les agents de programmes, 14 %. Les administrations centrale et régionales s'occupent des services administratifs et corporatifs. La section V décrit leurs rôles et responsabilités.

### 2.3 Partenariats

Le secteur correctionnel est une composante du système de justice pénale, qui fait intervenir des organismes et ministères relevant de trois ordres de gouvernement. À l'échelle fédérale, le SCC travaille en étroite collaboration avec les organismes partenaires du Portefeuille, notamment la Commission nationale des libérations conditionnelles et la Gendarmerie royale du Canada. Il entretient également des rapports avec le ministère de la Justice, qui est responsable du *Code criminel* et de vastes secteurs de la politique en matière de criminalité, dont la détermination des peines, ainsi qu'avec le Bureau de l'enquêteur correctionnel, l'ombudsman qui enquête sur les plaintes formulées par les délinquants.

Le SCC collabore également avec les provinces et les territoires, qui assument des responsabilités relativement à l'administration du *Code criminel*, dont les organismes correctionnels provinciaux qui gèrent les peines des délinquants incarcérés pour une période de moins de deux ans. Les responsables des services correctionnels fédéraux, provinciaux et territoriaux se réunissent régulièrement pour discuter de questions d'intérêt commun et pour cerner les priorités et les interventions qu'ils partagent, dans le but de fournir des services correctionnels plus harmonieux et de renforcer la capacité des collectivités en général.

<sup>4</sup> Un organisme de service spécial (OSS) est une unité opérationnelle régie par un accord-cadre approuvé par le sous-ministre, le ministre et le Conseil du Trésor.

Le SCC est un organisme du nouveau portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada. Ce portefeuille conserve les responsabilités de l'ancien portefeuille du Solliciteur général et comprend les fonctions concernant la sécurité, la protection civile, la gestion des situations de crise, la sécurité nationale, les services correctionnels, la police, la surveillance, la prévention du crime et les services frontaliers. Ensemble, ces nouvelles responsabilités permettent de mettre davantage l'accent et la priorité sur les questions liées à la sécurité publique, en particulier la prévention et la coordination des interventions à l'échelle nationale en cas de menaces terroristes, de catastrophes naturelles et d'actes criminels.

Le cadre législatif du système correctionnel et de la mise en liberté sous condition est la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (LSCMLC). Dans l'exécution de son mandat, le SCC doit aussi se conformer à un bon nombre d'autres lois, de règlements, de politiques et de conventions internationales (une soixantaine). La section VII présente le cadre législatif et stratégique du Service.

## 2.2 Organisation

Le SCC est présent partout au pays : tant dans les grands centres urbains aux populations de plus en plus diversifiées que dans les collectivités inuites situées dans le Nord. Les établissements et les centres communautaires du SCC fonctionnent 24 heures sur 24, 365 jours par année.

Quelque 155 000 adultes<sup>1</sup> étaient sous la garde ou la surveillance des organismes correctionnels fédéral, provinciaux et territoriaux au Canada en 2001-2002<sup>2</sup>. Sur les 32 000 délinquants incarcérés dans des établissements correctionnels, environ les deux cinquièmes étaient sous responsabilité fédérale. Sept pour cent des 123 000 autres délinquants qui bénéficiaient d'une forme quelconque de surveillance dans la collectivité étaient supervisés par le gouvernement fédéral<sup>3</sup>.

**Établissements fédéraux\***

- ☐ 53 pénitenciers\*
- ☐ 16 centres correctionnels communautaires
- ☐ 71 bureaux de libération conditionnelle

Le SCC gère des pénitenciers, des centres psychiatriques, des pavillons de ressourcement pour Autochtones, des centres correctionnels communautaires et des bureaux de libération

\* Comprend l'établissement pour femmes de la vallée du Fraser.

<sup>1</sup> Au Canada, le taux d'incarcération est en baisse (il est passé de 129 détenus pour 100 000 habitants en 1997 à 116 détenus pour 100 000 habitants en 2001). Ce taux demeure toutefois élevé comparativement à ceux des pays de l'Europe de l'Ouest (par exemple, il est de 50 et de 80 détenus pour 100 000 habitants en Finlande et en France, respectivement), est semblable à celui du Royaume-Uni (125 détenus pour 100 000 habitants) et considérablement moins élevé que celui des États-Unis (700 détenus pour 100 000 habitants en 2001).

<sup>2</sup> Selon les plus récentes données disponibles.

<sup>3</sup> Une journée type en 2001-2002 – Services correctionnels pour adultes au Canada 2001-2002, Centre canadien de la statistique juridique



2.1 Mandat, Mission et valeurs fondamentales

**Notre mandat**

Comme le prévoit la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, le système correctionnel vise à contribuer au maintien d'une société juste, vivant en paix et en sécurité, d'une part,

- en assurant l'exécution des peines par des mesures de garde et de surveillance sécuritaires et humaines, et d'autre part,

- en aidant au moyen de programmes appropriés dans les pénitenciers ou dans la collectivité, à la réadaptation des délinquants et à leur réinsertion sociale à titre de citoyens respectueux des lois.

**Notre Mission**

Le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice pénale et dans la reconnaissance de la primauté du droit, contribue à la protection de la société en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois, tout en exerçant sur eux un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain.

La Mission découle des articles 3 et 4 de la Loi, tout particulièrement pour les objectifs et les principes directeurs, et elle est guidée par les valeurs suivantes :

**Nos valeurs fondamentales**

**Valeur fondamentale 1** Nous respectons la dignité des individus, les droits de tous les membres de la société et le potentiel de croissance personnelle et de développement des êtres humains.

**Valeur fondamentale 2** Nous reconnaissons que le délinquant a le potentiel de vivre en tant que citoyen respectueux des lois.

**Valeur fondamentale 3** Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission.

**Valeur fondamentale 4** Nous croyons que le partage des idées, des connaissances, des valeurs et des expériences, tant sur le plan national que sur le plan international, est essentiel à l'accomplissement de notre Mission.

**Valeur fondamentale 5** Rendant compte au Solliciteur général, nous croyons en une gestion du Service caractérisée par une attitude ouverte et intégrée.

**Déclaration de la direction  
Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005**

Je soumetts, pour dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités (RPP)* de 2004-2005 pour le Service correctionnel du Canada.

Le présent document a été élaboré en conformité avec les principes relatifs à la préparation de rapports et de divulgation de l'information énoncés dans les « Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 ».

- ☐ Le rapport décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisme.
- ☐ Les renseignements sur les dépenses prévues présentés dans l'actuel rapport sont conformes aux directives contenues dans le budget du ministre des Finances et à celles du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- ☐ Les renseignements sont complets et exacts.
- ☐ Ils sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion.

La structure de rapport sur laquelle repose le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et elle sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

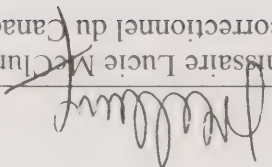
Nom : Lucie McClung,  
Commissaire du Service correctionnel  
du Canada

Date : 16 mai 2004



Le rapport traite en détail de ces défis et présente les stratégies que le SCC entend utiliser pour s'y attaquer, et ce, dans l'intérêt de la sécurité publique. Il donne également les critères qui serviront à mesurer le rendement du SCC.

Je vous invite à me faire part de tout commentaire que vous aimeriez apporter sur le présent rapport.

  
La commissaire Lucie McCullough,  
Service correctionnel du Canada

Le système correctionnel fédéral a pour objectif de contribuer au maintien d'une société juste, vivante en paix et en sécurité. Le Service correctionnel du Canada (SCC) aide à atteindre cet objectif en assurant la garde et la surveillance des délinquants dans des conditions sûres et humaines et en les aidant à réintégrer la société. Le présent *Rapport sur les plans et les priorités* décrit les engagements du SCC envers les Canadiens et les Canadiennes pour les trois prochaines années (2004-2007).

Voici les principaux défis que devra relever le SCC : 1) répondre à l'évolution du profil des délinquants; 2) faire face à la surreprésentation des délinquants autochtones; 3) renforcer la capacité des collectivités; 4) réaligner et transformer l'organisation.

1. **Répondre à l'évolution du profil des délinquants** – De nouveaux défis nécessitent une sécurité accrue et des interventions plus ciblées dans les établissements et dans la collectivité. De nos jours, les délinquants sont plus susceptibles d'avoir un casier judiciaire lourd et comportant des infractions avec violence. Un nombre croissant de délinquants sont associés à des groupes du crime organisé et à gangs de rue et sont admis dans le système alors qu'ils sont aux prises avec des problèmes de santé mentale. Un nombre important ont aussi des problèmes de drogue et d'alcool. Cette situation nécessite donc de nouvelles approches en matière de conditions de détention et de traitement.

2. **Faire face à la surreprésentation des délinquants autochtones** – Même si les Autochtones ne comptent que pour 3 % de la population canadienne adulte, ils représentent néanmoins 16 % de tous les délinquants sous responsabilité fédérale. Il faut donc des approches plus stratégiques et mieux ciblées afin d'accroître le potentiel de réinsertion sociale des délinquants autochtones, mérités et inuits en toute sécurité et au moment opportun.

3. **Renforcer la capacité des collectivités** – Il est essentiel, aux fins de la sécurité publique, que les collectivités fournissent des programmes et des services aux délinquants placés sous surveillance et après l'expiration de leur peine. Bien que la recherche révèle que la plupart des Canadiens surestiment le nombre de crimes commis et leur gravité et qu'ils sous-estiment la gravité des sanctions, la criminalité nuit au sentiment de sécurité d'une collectivité et ainsi à la confiance du public dans l'approche canadienne en matière de justice pénale. Pour assurer la réinsertion sociale des délinquants, il est essentiel de pouvoir compter sur l'appui de collectivités et de citoyens éclairés et engagés.

4. **Réaligner et transformer l'organisation** – Le SCC doit réaffecter ses ressources en fonction de ses plus grandes priorités, tout en apportant les transformations nécessaires pour maintenir la sécurité publique au centre de ses activités. Il doit donc trouver, en conformité avec le cadre de responsabilisation de gestion, des approches bien fondées, novatrices et responsables sur le plan financier afin d'attirer, de perfectionner et de retenir dans ses rangs du personnel compétent et diversifié, de mettre à jour son infrastructure et de rationaliser ses processus.

## SECTION 1 - MESSAGES

### Message de la ministre

Je suis heureuse de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Service correctionnel du Canada (SCC). Ce rapport porte sur les principaux plans, les priorités et les résultats escomptés du SCC pour la période allant de 2004-2005 à 2006-2007.

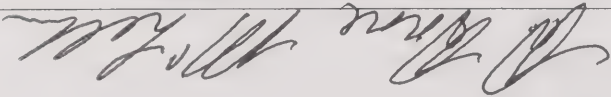
Le SCC fait partie du portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile du Canada, qui comprend également le Ministère, la Gendarmerie royale du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité, le Centre des armes à feu Canada, la Commission nationale des libérations conditionnelles, la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada et trois organismes de surveillance.

Un gouvernement n'a pas de rôle plus fondamental que la protection de ses citoyens, en particulier contre les menaces que représentent le crime, le terrorisme et les catastrophes naturelles. Le nouveau Ministère regroupe les principaux organismes voués à la sécurité publique. Le rassemblement de toutes les expertises dans une seule entité favorise l'intégration dans l'ensemble du secteur de la sécurité publique et permet d'établir des liens entre les mesures de première ligne, comme la protection civile, la prévention du crime, la police communautaire et la gestion des frontières, et les mesures correctives, comme l'application de la loi, les interventions en cas d'urgence, les services correctionnels et le régime de libération conditionnelle.

Je suis persuadée que le nouveau Portefeuille sera plus apte à remplir son mandat qui consiste à assurer le maintien d'une société juste et sûre, où les Canadiens et les Canadiennes sont protégés contre les menaces pour leur sécurité individuelle et où on respecte les droits qui font du Canada une société ouverte.

Le nouveau Portefeuille aidera à assurer une approche équilibrée en matière de justice pénale et de sécurité nationale et publique, qui protège les libertés et les droits fondamentaux des Canadiens et des Canadiennes. Il est fondé sur le principe voulant que, pour lutter efficacement contre les menaces pour la sécurité, il faille investir à la fois dans les mesures de prévention et dans les mesures de répression et de correction.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires et suggestions sur le présent Rapport sur les plans et les priorités. Vous trouverez de plus amples renseignements, y compris le nom des personnes-ressources et l'adresse Internet du Service, à la page 48.

  
L'hon. Anne McLellan, C.P., députée  
Solliciteur général du Canada  
(Sécurité publique et Protection civile Canada)





## Table des matières

<b>SECTION I - MESSAGES</b> .....	1
MESSAGE DE LA MINISTRE.....	1
MESSAGE DE LA COMMISSAIRE.....	2
DÉCLARATION DE LA DIRECTION RAPPORT SUR LES PLANS ET LES PRIORITÉS 2004-2005 .....	4
<b>SECTION II : RAISON D'ÊTRE</b> .....	5
2.1 MANDAT, MISSION ET VALEURS FONDAMENTALES .....	5
2.2 ORGANISATION.....	6
2.3 PARTENARIATS.....	7
2.4 SECTEURS D'ACTIVITÉ.....	9
2.5 APPROCHE.....	9
2.6 RENDEMENT DU SCC.....	11
2.7 LIEN AVEC LE RENDEMENT DU CANADA .....	12
2.8 COÛTS.....	14
<b>SECTION III : APERÇU DE LA PLANIFICATION</b> .....	15
3.1 DÉFIS STRATÉGIQUES .....	15
3.1.1 RÉPONDRE À L'ÉVOLUTION DU PROFIL DES DÉLINQUANTS .....	15
3.1.2 FAIRE FACE À LA SURREPRÉSENTATION DES DÉLINQUANTS AUTOCHTONES .....	17
3.1.3 RENFORCER LA CAPACITÉ DES COLLECTIVITÉS.....	19
3.1.4 RÉALIGNER ET TRANSFORMER L'ORGANISATION.....	22
<b>SECTION IV : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE</b> .....	24
4.1 RÉSULTATS STRATÉGIQUES, PLANS ET PRIORITÉS.....	24
4.1.1 RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 : PRISE EN CHARGE .....	24
4.1.2 RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2 : GARDE.....	26
4.1.3 RÉSULTAT STRATÉGIQUE 3 : RÉINSERTION SOCIALE .....	27
4.1.4 RÉSULTAT STRATÉGIQUE 4 : SERVICES CORPORATIFS .....	29
4.2 DÉFIS, SECTEURS D'ACTIVITÉ ET RÉSULTATS.....	32
<b>SECTION V : RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA</b> .....	33
5.1 RAPPORTS SUR LE PLAN DES RESSOURCES ENTRE LES RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET LES SECTEURS	33
D'ACTIVITÉ (SAUF CORCAN) .....	34
5.2 REDDITION DE COMPTES .....	34
5.3 DÉPENSES PRÉVUES DE L'ORGANISME .....	36
<b>SECTION VI: ANNEXES</b> .....	37
<b>SECTION VII – DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET RENSEIGNEMENTS</b> .....	47
7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE.....	47
7.1.1 COMMENT A ÉTÉ FAÇONNÉE LA RÉFORME CORRECTIONNELLE AU CANADA (PUBLIÉ À NOUVEAU EN 2002) .....	47
7.1.2 CADRE LÉGISLATIF ET STRATÉGIQUE.....	47
7.1.3 – POUR DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS : .....	48





# Service correctionnel Canada

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III — Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé :

Soliciteur général du Canada

(Sécurité publique et Protection civile)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta-ble de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par

le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès

des Éditions du gouvernement du Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario)

KIA OSS

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-44

ISBN 0-660-62559-8





# Service correctionnel Canada

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités











3 1761 11548617 7